

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Zhodnocení ekonomické výkonnosti a konkurenceschopnost podniku
Evaluation of Economics Performance and Competitiveness of the Company

Student:

Bc. Martina Maňáková

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Hana Štverková, Ph.D., MBA

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Martina Maňáková**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku
Téma: **Zhodnocení ekonomické výkonnosti a konkurenceschopnost podniku**
Evaluation of Economic Performance and Competitiveness of the Company

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska konkurenceschopnosti a ekonomické výkonnosti
3. Představení společnosti
4. Aplikace vybraných metod
5. Vyhodnocení výsledků ekonomické výkonnosti, konkurenceschopnosti a následná doporučení
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DUBEC, R., M. GRASSEOVÁ a D. ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera*. Brno: CPRESS, 2010. 336 s. ISBN 978-80-2512-621-9.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky*. Praha: C. H. Beck, 2014. 160 s. ISBN 978-80-7400-537-4.

VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: GRADA, 2011. 246 s. ISBN 978-80-247-3647-1.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Hana Štverková, Ph.D., MBA**

Datum zadání: 20.11.2015

Datum odevzdání: 22.04.2016



Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Čestně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 22. dubna 2016

Martina Maňáková

Bc. Martina Maňáková

Poděkování

Touto cestou bych chtěla velice poděkovat paní Ing. Haně Šterkové, Ph.D., MBA za veškeré konzultace, rady, ochotu a pomoc při psaní diplomové práce. Dále bych chtěla velice poděkovat Ing. Petru Šterkovi, za konzultace, ochotu a cenné informace o společnosti.

Obsah

1 Úvod.....	5
2 Teoretická východiska konkurenceschopnosti a ekonomické výkonnosti.....	7
2.1 Balanced Scorecard	8
2.1.1 Charakteristika metody Balanced Scorecard.....	10
2.1.2 Postup implementace a tvorba BSC	11
2.2. Finanční analýza podniku.....	13
2.2.1 Základní metody finanční analýzy	13
2.2.2 Ukazatelé rentability	14
2.2.3 Ukazatelé aktivity.....	15
2.2.4 Ukazatelé zadluženosti	17
2.2.5 Ukazatelé likvidity	18
2.2.6 Ekonomická výkonnost podniku	20
2.2.6.1 EVA (Economic Value Added)	20
2.2.6.2 WACC	21
2.3. Porterova analýza hybných sil v odvětví.....	22
2.3.1 Hybné síly v odvětví	23
2.4 SWOT analýza	26
2.5 Shrnutí teoretické části	29
3 Představení společnosti	31
3.1 Ridera Bohemia a.s.	33
3.2 Profil společnosti Ridera Bohemia a.s.	34
4 Aplikace vybraných metod.....	36
4.1. Balanced Scorecard	36
4.1.1 Určení strategických cílů a měřítek u jednotlivých perspektiv	37
4.2. Finanční analýza.....	40
4.2.1 Shrnutí finanční analýzy.....	47

4.3. Porterova analýza ve společnosti Ridera Bohemia a.s.	49
4.3.1 Analýza hybných sil v odvětví	49
4.3.2 Shrnutí Porterovy analýzy pěti sil	54
4.4 SWOT analýza	55
4.4.1. Vyhodnocení SWOT analýzy a návrh strategie	59
5 Vyhodnocení výsledků ekonomické výkonnosti, konkurenceschopnosti a následná doporučení	62
5.1 Vlastní doporučení	63
6 Závěr.....	67
Seznam použité literatury.....	69
Seznam zkratek	74

1 Úvod

Pro mnohé manažery firem je podnikatelské prostředí velice dynamické vzhledem k výkyvům ve světové ekonomice, která má pochopitelně dopad i na domácí podnikatelské podmínky. Většina velkých společností staví výkonnost a konkurenci na důležité pozice a snaží se o jejich detailní zmapování a vyčíslení. Ekonomickou výkonnost podniku lze totiž prostřednictvím různých analýz, jako je Balanced Scorecard nebo finanční analýza zjistit. Je vhodná také kombinace více druhů ukazatelů, jelikož v době moderních informačních technologií je jich podstatně více, než před lety. Možnosti jsou neomezené a závisí zcela na kreativě podnikového managementu, jaké metody je schopen skloubit. Konkurence je hrozbou, která může mít výrazný vliv na zisk společnosti. Každý podnik konkurenci vnímá a snaží se jí analyzovat, aby nezpůsobila výrazné oslabení firmy na trhu. Jelikož je podnikatelské prostředí velice otevřené, lze o konkurenci zjistit mnohem více, než se zdá. Možným zdrojem informací mohou být překvapivě samotní zákazníci, protože dnes už pojem loajalita mnohým nic neříká. Každá společnost by si přála být po několik let finančně stabilní, konkurenceschopná a výdělečná. Tyto cíle nejsou nereálné, ovšem je zapotřebí vynaložit také úsilí, které k tomu bude směřovat. Je za potřebí mít kvalitní a schopný management, efektivní zaměstnance a v neposlední řadě také spoustu spokojených zákazníků, kteří jsou pro plynulý chod společnosti klíčoví.

První část diplomové práce se bude zabývat teoretickým vymezením pojmů, týkajících se ekonomické výkonnosti a konkurence. V rámci této kapitoly budou blíže definované metody potřebné k zobrazení aktuální situace podniku. Výkonnost bude zjišťována pomocí finanční analýzy, Balanced Scorecard a SWOT analýzy. Na konkurenci se zaměří Porterův model pěti hybných sil. Druhá část diplomové práce představí společnost Ridera Bohemia a.s, která se zabývá zprostředkováním prodeje uhlí a pevných paliv. Na základě osobního jednání s ekonomickým ředitelem této společnosti bylo možné získat potřebné informace, které budou využity pro účely diplomové práce. Tato firma podniká v odvětví, které již čtvrtým rokem zaznamenává krizi, proto k výběru směřovala zvědavost, jaký dopad má tato skutečnost na jejich podnikatelské činnosti. Jako klíčová lze považovat třetí kapitola, ve které budou implementovány ukazatele z teoretické části, kdy v závěru bude zřejmá aktuální situace podniku. Poslední kapitola bude zahrnovat celkové vyhodnocení zjištěných výsledků a následná doporučení, která z analýz vyplývají.

Cílem diplomové práce zhodnocení ekonomické výkonnosti podniku a zhodnocení konkurenceschopnosti. Dílčím cílem je provedení analýz vedoucích k identifikaci stávajícího

stavu ekonomické výkonnosti podniku a to za pomoci metod finanční analýzy, SWOT analýzy a Balanced Scorecard. Dílčím cílem u konkurenceschopnosti je zhodnocení podniku využitím Porterovy metody pěti hybných sil.

2 Teoretická východiska konkurenceschopnosti a ekonomické výkonnosti

Význam ekonomické činnosti podniku spočívá v tom, že společnost na základě určitých ukazatelů zjistí, jak prosperuje, jaké má výsledky a zda je finančně stabilní. Konkurence je pojem, který je skloňován v mnoha podobách, přičemž se s ní setkáváme denně prakticky všichni. Z hlediska podniku chápeme konkurenci jako hrozbu, a proto je důležité umět s ní pracovat. Analýza konkurence je v tomto případě nezbytná, abychom se lépe zorientovali na trhu a poznali silné a slabé stránky nabízeného produktu či služby.

Dnes vnímáme výrazný posun v technologiích, ovšem metody, které byly vynalezeny už v prvopočátcích 20. století využívají firmy dodnes. Je možné, že některé jsou v dokonalejší podobě za pomoci informačních systémů, které jsou zkonfigurovány tak, aby okamžitě vyhodnotily pozici podniku na trhu. Vynalézavost člověka je vnímána pozitivně, protože ušetří čas a dlouhé úvahy o tom, jak by šly metody realizovat bez pomoci webových zdrojů a informačních systémů. (Mulačová, Mulač a kol., 2013)

V diplomové práci budou v teoretické i praktické části zmíněny 4 modely, za pomoci kterých bude společnost analyzována. Prvním je Balanced Scorecard, což je nástroj strategického řízení, stanovuje směr, kterým se má firma ubírat za předpokladu, že si stanoví cíle, kterých má dosáhnout. Druhým modelem je finanční analýza, a ta je na rozdíl od Balanced Scorecard početním ukazatelem, jehož cílem je komplexně vyhodnotit ekonomickou situaci podniku. Třetím, je konkurenční Porterův model pěti sil, který analyzuje konkurenci jak v rámci odvětví, tak poukazuje na hrozby potenciálních konkurentů, kteří mohou překonat bariéry vstupu do odvětví a stanou se konkurenčním podnikem pro naši společnost. Posledním modelem je SWOT analýza, která se považuje za jednu z nejpoužívanějších technik, při posuzování vnější a vnitřní analýzy. Určuje silné, slabé stránky podniku, příležitosti a ohrožení, kterým společnost čelí. Z dobře zpracované SWOT analýzy vzejde kvalitní strategie pro společnost. Všechny tyto metody jsou známé dlouhá léta a některé byly jinými autory převzaty a představeny v dokonalejší podobě. (Keřkovský, Novák, 2015).

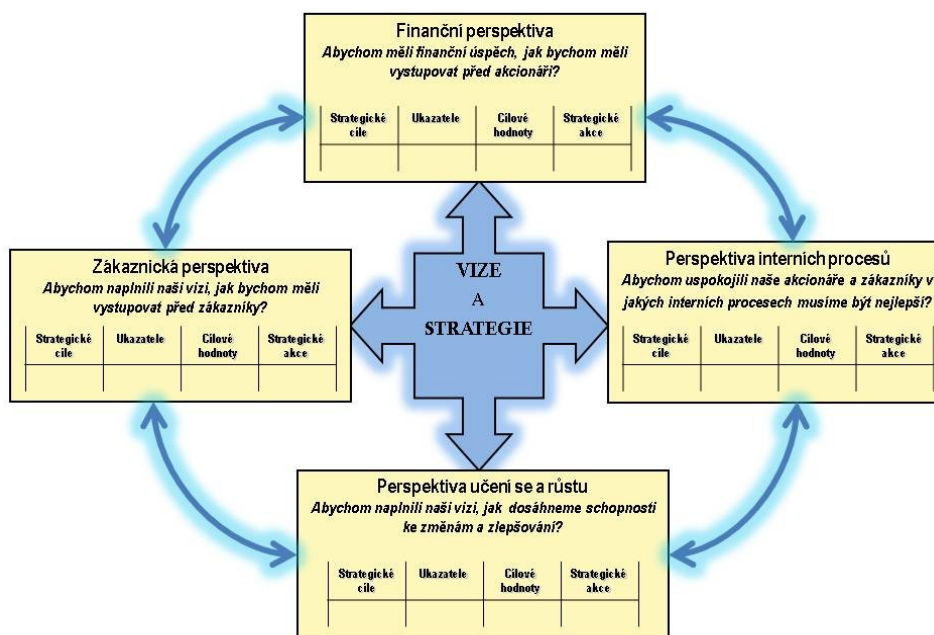
2.1 Balanced Scorecard

Model BSC byl poprvé představen až v roce 1992 Robertem Kaplanem a Davidem Nortonem v článku Harvard Business Review, kde byl zároveň zvolen jako jeden ze 75 nejvlivnějších podnikatelských nápadů dvacátého století. Koncept Balanced Scorecard (BSC) je velice jednoduchý. Hlavní oblast strategie organizace pokrývají čtyři obecné perspektivy:

- finanční perspektiva, která zahrnuje finanční cíle a umožňuje sledovat úspěchy a hodnoty pro akcionáře,
- zákaznická perspektiva se týká spokojenosti zákazníků, tržního podílu a atributů výrobků a služeb,
- perspektiva interních procesů zahrnuje interní cíle a výsledky, které jsou nezbytné pro dosažení úspěchu u zákazníka,
- učení se a růst se vztahuje k nehmotným hnacím silám budoucího úspěchu, jako je lidský kapitál, organizační a informační kapitál, který zahrnuje dovednosti, vzdělávání, organizační kulturu, systémy a databáze. (Floeter – van Wijk, 2007)

Původně byl BSC navržen jako čtyřkvadrantový model (viz. obrázek 2.1), ale v roce 2004 jej Kaplan a Norton nahradili strategickou mapou, která je na obrázku 2.2. Strategická mapa zobrazuje čtyři perspektivy BSC v příčinné hierarchii, která ukazuje, že cíle jsou navzájem propojeny, a to tak, že výkonnost v nižších perspektivách napomáhá k dosažení cílů vyšších perspektiv. Logika tohoto modelu zobrazeného v mapě je založena na tom, že cíle perspektivy učení se a růstu podporují dosahování cílů perspektivy interních procesů, které pak podporují další perspektivy. (Grasseová a kol., 2012).

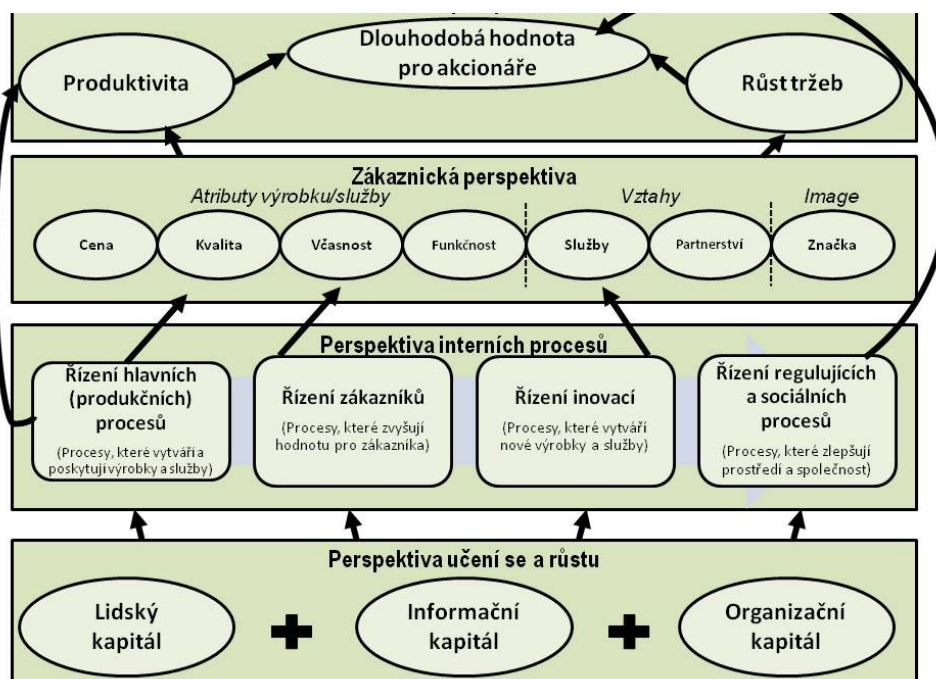
Obr. 2.1 Tradiční rámec Balanced Scorecard (upraveno podle Kaplan a Norton, 1992)



Zdroj: Grasseová a kol. (2012, s. 109)

Obrázek znázorňuje původní zpracování metody BSC, kde je znázorněno pouze propojení mezi jednotlivými metodami, pomocí šipek a jistá návaznost. Model zapomněl na vzájemnou podporu a hierarchické uspořádání, ve kterém si metody mezi sebou také napomáhají.

Obr. 2.2 Strategická mapa pro komerční sektor (upraveno podle Kaplan a Norton, 2004)



Zdroj: Grasseová a kol., 2012

Na obrázku 2.2 je vidět zdokonalený model v grafické podobě mapy. Bere v potaz jistou hierarchii, která napomáhá mezi jednotlivými perspektivami a podporuje vztahy mezi dílčími úkoly.

2.1.1 Charakteristika metody Balanced Scorecard

Zpočátku byl BSC představen jako rámec pro měření výkonnosti, což bylo velmi rychle změněno na strategický nástroj řízení výkonnosti. Jak tvrdí Grasseová (2012, s. 102) „Koncept BSC je totiž mnohem více než soubor výkonnostních ukazatelů pro čtyři perspektivy. Dnes BSC umožňuje organizacím převést strategické zaměření do souboru vzájemně propojených cílů a ukazatelů výkonnosti. Celkovou významnou změnou bylo, že vzor původní BSC jako čtyřkvadrantový model byl nahrazen strategickou mapou, kterou si můžeme charakterizovat jako základní prvek BSC.“ Grasseová (2012, s. 103) dále tvrdí, že „Balanced Scorecard představuje strategický nástroj formulace, implementace a monitorování strategie na základě stanoveného strategického zaměření tím, že ve stanovených perspektivách pomáhá stanovit specifické cíle, ukazatele, jejich plánované a cílové hodnoty a přiřadit strategické akce.“ BSC je zvláštním druhem znázornění a sledování strategií. Za pomoci této metody se výrazně zvýší pravděpodobnost realizace zamyšleného strategického zaměření.

Základní čtyři perspektivy jsou v současné době jednoznačné, ale kritici této metody namítají, že nejsou komplexní. Upozorňují zejména na to, že opomíjí klíčové zainteresované strany, jako jsou dodavatelé a regulační orgány, stejně jako perspektivy environmentální a konkurentů. Důležité je, že základní perspektivy nejsou dogmatem, ale pouze vzorem a že organizace mohou rozšířit prvky nebo případně přejmenovat. Kaplan s Nortonem doporučují, aby počet nebyl vyšší než 6, protože by nebyly strategické mapy přehledné. Následující 4 perspektivy řeší:

„Finanční perspektiva. Základní otázka finanční perspektivy zní: *Jaké cíle vyplývají z finančních očekávání našich investorů? Tato perspektiva měří u podniku orientovaných na zisk úspěch či neúspěch strategie. Obsahuje ty cíle a ukazatele, která měří finanční efekt realizace strategie. Finanční perspektiva zachycuje, zda byl realizován konečný cíl veškerého hospodaření podniku – dosažení dlouhodobého ekonomického zisku.*“ (Grasseová, 2012, s. 104-105).

Perspektiva učení se a růstu. Základní otázka perspektivy učení se a růstu zní: *Jaké cíle týkající se našich potenciálů bychom měli stanovit, abychom dokázali reagovat na*

současné a budoucí výzvy? Cíle perspektivy učení se a růstu slouží k rozvoji infrastruktury potřebné pro realizaci strategie. Za zdroje z tohoto hlediska považujeme zaměstnance, znalosti, inovace, inovační schopnosti a kreativitu, technologie, informace, jakož i informační systémy. Tyto potenciály neslouží pouze k realizaci aktuální strategie, ale zároveň vytvářejí předpoklady pro zvládnutí budoucích změn a zvyšující adaptabilitu.“ (Grasseová, 2012, s. 104 – 105).

Zákaznická perspektiva mapuje počet nových zákazníků, průměrnou velikost zakázky, podíl nových produktů nebo také počet věrných a loajálních zákazníků. Je to jedna z perspektiv, která se soustředí na cíle, které souvisí s pozicí na trhu. Společnost musí umět zákazníkům nabídnout kvalitní servis, díky kterému se bude neustále vracet, a tím přispějí k ziskovosti podniku. (Pavelková a kol, 2009, Plamínek, Fišer, 2005)

Procesní perspektiva. Zde je podstatná rychlost dodání zákazníkovi, počet reklamací, rychlost zavádění organizačních změn, nákladovost produktu nebo také inovace, které jsou pro organizaci velice podstatné. Určuje cíle, které bychom si měli stanovit, aby byla procesní perspektiva smysluplná a hrála významnou roli v podniku. Je důležité se zaměřit na ty procesy, které mají pro společnost mimořádný význam. (Plamínek, Fišer, 2005)

2.1.2 Postup implementace a tvorba BSC

Balance Scorecard může být sestaven pomocí systematického procesu, který vyjasňuje způsob, jak převést poslání a strategii do provozních cílů a měřítek. Projekt vyžaduje nejen spolupráci všech manažerů v podniku, ale také architekta, který by měl prezentovat kolektivní „moudrost“. Úspěch je zaručen až tehdy, pokud je celý tým zapojen do činnosti zavádění BSC. Pokud je proces zahájen, měl by management určit a odsouhlasit účel a cíle projektu. Cíle programu pomohou zejména ve tvorbě měřítek BSC, k získání loajality mezi účastníky projektu a vyjasní rámce pro implementaci a manažerské procesy, které musí následovat. Tvorba BSC je proces řízení, nikoli měření, který je rovněž časově náročný. (Šulák, Zahradníčková, 2012).

Každý podnik si může nastavit jednotlivé kroky implementace sám, ovšem ve většině případů je postup následující (Kaplan, Norton, 2000):

- výběr podnikatelské jednotky nebo divize,
- určení vazeb (mezi jednotlivými divizemi),

- rozhovory mezi vrcholovými manažery o vizích, posláních a strategii,
- syntéza (seznam a hodnocení cílů ve všech čtyřech perspektivách),
- rozhovory mezi vrcholovými manažery o výsledcích syntézy,
- výběr a návrh měřítek (ve všech perspektivách),
- rozhovory mezi vrcholovými manažery (o vhodném výběru měřítek),
- dokončení plánu implementace (návrh strategie).

Typický projekt zavádění a implementace této metody trvá zhruba 16 týdnů, ovšem u každé firmy to může být individuální. Důležité je, aby vrcholový management neustále komunikoval o jednotlivých krocích a využíval brainstormingu. Každý špatný krok by mohl znamenat odchýlení se od původního plánu a neúspěch metody. Mnoho podniků si na aplikaci této metody objednává externí poradenské firmy, které mají zkušenosti. Architekt, který bývá přítomen u sestavování metody a u její implementace je zhruba do 6. týdne velmi zaměstnán, ale ve druhé polovině je veškerá odpovědnost na vrcholovém managementu. V této fázi přebírá architekt roli pomocníka, který pomáhá připravovat setkání skupin, kde se konají rozhovory manažerů. (Kaplan, Norton, 2000).

Společnosti využívají i zkrácený postup při tvorbě metody BSC. Je tomu zejména proto, že se jejich podnik nerozděluje na jednotlivé divize a není nutné detailně mapovat každou z nich a určovat mezi nimi vazby. Při jednodušším zpracování postačí, když si společnost určí cíle u jednotlivých perspektiv, těch může být více a označí ten hlavní, kterým se hodlá zabývat. Po zpracování všech 4 perspektiv je nutné znázornit vazby mezi dílčími cíli, abychom poznali, zda se navzájem podporují nebo ne. K jednotlivým cílům by měla být stanovena měřítka, pomocí kterých můžeme sledovat, jak dochází k plnění strategických cílů. Měřítka mohou být finanční i nefinanční, takže zde můžeme řadit jak marketingové nástroje, tak i výpočty v rámci finanční analýzy. Jako poslední krok u BSC je stanovení strategických akcí, jejichž účelem je zajištění dosažení stanovených cílů. V této fázi nejčastěji společnosti uspořádají brainstorming, aby získaly co nejvíce návrhů. (Kaplan, Norton, 2000).

V rámci praktického zpracování BSC budou objasněny vize, mise a cíle společnosti. U každé perspektivy budou určeny cíle, kterých chce podnik dosáhnout a na základě rozhovoru s ekonomickým ředitelem podniku, vybereme pouze jeden cíl, který se bude jevit jako hlavní a nejdůležitější. Po tomto rozčlenění perspektiv bude v příloze zhotovena strategická mapa, která znázorní vazby mezi jednotlivými cíli v podniku. Na závěr bude k hlavnímu cíli v rámci perspektivy určeno měřítko a strategie do budoucna, kterou by měla společnost zavést.

2.2. Finanční analýza podniku

Hospodaření podniku je jeden z nejdůležitějších ukazatelů, které má vypovídající hodnotu. V době hospodářské krize se téma hodnocení podniku v rámci finanční analýzy stává aktuálním a jeho význam roste. Společnosti se transformují, prodávají, slučují anebo krachují. Podmínky pro poskytování úvěrů jsou přísnější, banky chtějí mít podklady z účetnictví, zaměřují se také na analýzy rizik, aby odvrátili neschopnost splácení. Dnes je pomalu samozřejmostí, že každý podnik hodnotí svou likviditu, aktivitu i rentabilitu. Finanční analýza nám dává představu o finančním zdraví podniku a je často prováděná právě před velkým investičním rozhodnutím. Analýza prozkoumává minulost, současnost a může naznačit i budoucnost. Poskytuje kompletní informace o výkonnosti podniku, o jeho potencionálních rizicích, které vyplývají z fungování. Uživatele finanční analýzy rozdělujeme na externí a interní. Jsou to lidé, kteří s údaji vypovídající hospodaření podniku pracují, sestavují je anebo je potřebují pro zásadní rozhodování. Mezi externí uživatele řadíme investory, banky a věřitelé, obchodní partnery a konkurenci. Interní uživatelé jsou manažeři, zaměstnanci, popřípadě odboráři. Jsou to tedy všichni členové zdržující se v podniku. Hlavním zdrojem finanční analýzy je účetní závěrka. Typy účetních závěrek blíže specifikuje zákon o účetnictví, ovšem pro naše analýzy budeme využívat závěrku řádnou, mimořádnou nebo mezitímní. Řádka závěrka je ta, která je sestavována k poslednímu dni účetního období. U společnosti Ridera Bohemia v praktické části využijeme právě řádnou k finanční analýze podniku. Účetní závěrku zahrnuje rozvaha, výkaz zisku a ztrát, výkaz cash flow a přílohy. (Vochozka, 2011)

2.2.1 Základní metody finanční analýzy

Ve finančních analýzách jsou použity dva druhy. Prvním je procentní rozbor a druhým je poměrová analýza. Vochozka (2011, s.19) tvrdí, že „základem obou technik jsou absolutní ukazatele, tj. stavové i tokové veličiny, které tvoří obsah účetních výkazů.“

Procentní rozbor počítá podíl jednotlivých položek rozvahy na aktivech a dále podíl položek výkazu zisku a ztráty na tržbách (výnosech). Další dílčí rozdělení finanční analýzy je na horizontální a vertikální. Právě u procentního rozboru je využita vertikální analýza, která sleduje strukturu rozvahy a dalších účetních výkazů ve vztahu k určité veličině. Kdybychom chtěli srovnávat jednotlivé ukazatele v čase, obvykle k minulému účetnímu období, bude využita analýza horizontální. V rámci této analýzy můžeme kvantifikovat i meziroční změny, a to pomocí indexů a diferencí. (Růčková, 2011)

Vertikální a horizontální analýza patří mezi nejrozšířenější nástroje finanční analýzy. Jsou to zásadní ukazatele ekonomické výkonnosti podniku. Vedle těchto dvou metod zjištění finančních výsledků firmy jsou i další, také často využívané metody, jako je analýza poměrových ukazatelů a analýza fondu finančních prostředků. (Šulák, Zahradníčková, 2012)

Nejčastěji využívané ukazatele finanční analýzy mají nejvyšší vypovídající hodnotu pro podnik. Zpracování jednotlivých analýz je časově náročné, proto je dnes málo firem, které sestavují každoročně veškeré analýzy. V daném období se sestavuje právě ta, která může co nejpřesněji označit skutečnost, která je požadována. V praktické části budou využity v rámci finanční analýzy některé ukazatele, které budou v teoretické části popsány.

2.2.2 Ukazatelé rentability

Často jsou nazývány jako ukazatele výnosnosti nebo návratnosti. Podle Vochozky (2011, s. 22) „vyjadřují poměr konečného hospodářského výsledku dosaženého podnikatelskou činností k určitému vstupu, a to buď k celkovým aktivům, kapitálu nebo tržbám.“ Zjednodušeně řečeno to znamená, kolik korun zisku připadá na jednu korunu daného jmenovatele. Rentabilita může rovněž naznačovat jak lépe pracovat s vlastními prostředky, abychom je zhodnotili. Pro výpočty platí pravidlo, čím vyšší, tím lepší.

Mezi 5 nepoužívanějších ukazatelů v praxi lze zařadit:

- rentabilitu aktiv,
- rentabilita nákladů,
- rentabilita investovaného kapitálu,
- rentabilitu vlastního kapitálu,
- rentabilitu tržeb. (Rejnuš, 2014)

Rentabilita aktiv je nazývána ROA, což je anglicky název Return on Assets. Poměruje různé formy zisku s celkovými aktivy, které byly vloženy do podnikání, přičemž se nebere v potaz skutečnost, zda byly financovány z vlastních nebo cizích zdrojů.

V procentním vyjádření je vzorec specifikován v příloze č. 1. (Rejnuš, 2014)

Rentabilita nákladů je nazývána ROC, v českém překladu Return on Costs. V praxi je využíván jako doplňkový ukazatel k rentabilitě tržeb. Abychom utvořili zisk, musíme vědět, kolik je třeba vynaložit nákladů. Vzorec je uveden v příloze č. 1. (Růčková, 2011)

Rentabilita investovaného kapitálu označovaná v angličtině jako ROCE (Return of Capital Employed), vyjadřuje, jak efektivně jsme vložili své investice do podniku. U této rentability je třeba brát v potaz úrokovou míru z úvěrů. Výsledná rentabilita by měla být vyšší než úroky z úvěrů. Vzorec je uveden v příloze č. 1. (Rejnuš, 2014)

Rentabilita vlastního kapitálu označovaná ROE (Return on Equity), sděluje managementu podniku informaci, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu kapitálu, který byl investován akcionáři. Růčková (2011) uvádí tento vzorec:

Vzorec č. 2.1:

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}} \cdot 100$$

Rentabilita tržeb se značí ROS (Return on Sales) a je nežádanější ukazatel v rámci rentability. V praxi je využíván ve dvou podobách, kde je při první variantě použit čistý zisk (EAT) anebo EBIT, tedy zisk před zdaněním. Ukazuje skutečnost, kolik musíme utržit, abychom vykazovali zisk. Růčková (2011) uvádí tento vzorec:

Vzorec č. 2.2:

$$ROS = \frac{\text{EAT}}{\text{celkové tržby}} \cdot 100$$

2.2.3 Ukazatelé aktivity

Tento druh ukazatelů informuje vlastníky o tom, jak je využit majetek v podniku. Jednotlivé části majetku jsou poměřovány k tržbám, výnosům nebo k dalším položkám. Obrat zásob by měl být co nejvyšší, naopak doba obratu co nejnižší. U zásob je cílem nakupovat a prodávat plynule a nevázat zásoby na skladě. Při pohledávkách a závazcích se doporučuje doba obratu maximálně 50 dní, abychom z peněz odběratelů mohli zaplatit závazky, které mají v praxi sice různé doby splatnosti, doporučuje se maximálně 100 dní. (Slavík, 2013).

Ukazatelé aktiv zahrnují:

- obrat aktiv,
- obrat zásob,
- obrat dlouhodobého majetku,

- doba obratu zásob,
- doba splatnosti pohledávek.

Obrat aktiv by měl dosahovat vysokých hodnot, minimálně 1. Pomocí tohoto ukazatele lze vypočítat, kolik korun tržeb připadá na jednu korunu našich aktiv. Ve vzorci, který je v příloze č. 1, lze hodnoty v čitateli a jmenovateli přehodit do obráceného tvaru. Tento vzorec potom vypovídá o vázanosti aktiv. Pro podnik je důležité, aby vázanost aktiv byla co nejnižší. (Kislingerová, 2010)

Obrat zásob se zabývá naskladněním a prodejem. V rámci tohoto ukazatele je možnost získat přehled, kolikrát se zásoby v daném roce naskladní a vyskladní. Výsledná hodnota pokazuje na zbytečné, nelikvidní zásoby anebo přebytkové zásoby, díky kterým je vázán kapitál na skladě. Vzorec obratu zásob je uveden v příloze č. 1. (Růčková, 2011)

Doba obratu zásob se často zaměňuje s předchozím ukazatelem. Výsledná hodnota nám vychází ve dnech a značí právě počet dní, po které jsou zásoby vázány v podniku. Jedná se o dobu od jejich pořízení a naskladnění, až po dobu spotřeby nebo prodeje. Růčková (2011) uvádí tento vzorec:

Vzorec č. 2.3:

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\frac{\text{tržby}}{360}}$$

Obrat dlouhodobého majetku měří, jak efektivně se využívají jednotlivé části dlouhodobého majetku. Mezi dlouhodobý majetek řadíme v podniku například budovy, stroje, dopravní prostředky. Jsou to veškeré majetkové položky s pořizovací cenou vyšší než 40 000 Kč a dobou užívání delší než 1 rok. Vzorec je uveden v příloze č. 1. (Kislingerová a kol., 2010)

Doba splatnosti pohledávek udává počet dní, které uplynou od vystavení faktury a zaplacením zboží, či služby. Nejkratší doba splatnosti je u pohledávek, které jsou uhrazeny v hotovosti. Pokud se podnik rozhodne fakturovat se splatností, měl by brát v potaz bonitu zákazníka či společnosti, aby nebyly pohledávky nevymahatelné. Doba splatnosti pohledávek by neměla přesáhnout 50 dní. Růčková (2011) uvádí tento vzorec:

Vzorec č. 2.4:

$$\text{Doba splatnosti pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\frac{\text{tržby}}{360}}$$

2.2.4 Ukazatelé zadluženosti

Úvěrové zatížení podniku může vést i k jeho nepříznivému vývoji. Jestliže si podnik úrokové zatížení dobře nepropočítá a nesestaví potřebné analýzy, dopady mohou být negativní jak pro věřitele, tak pro samotnou společnost. (Růčková, 2011)

Ukazatele zadluženosti obsahují:

- míra zadluženosti,
- celková zadluženost,
- úrokové krytí,
- úrokové zatížení.

Míra zadluženosti je klíčovým ukazatelem pro potenciálního věřitele např. banku, která má poskytnout úvěr dané společnosti. Pokud má podnik nižší cizí zdroje než vlastní, je tento stav optimální a banka nahlíží na dlužníka z jiného pohledu. Ukazatel udává, do jaké míry je podnik zadlužen. Zadluženost sama o sobě nemusí být negativní při ekonomickém vývoji podniku, protože dnes není takřka možné, aby velké podniky financovaly svou činnost pouze z vlastních zdrojů. Naopak použití cizích zdrojů může přispívat ke zvyšování výnosnosti celkového kapitálu podniku, a tím být přínosné. Vzorec je uveden v příloze č. 1. (Knápková a kol., 2013)

Celková zadluženost poukazuje na finanční zdraví a úroveň podniku. Výpočtem je získána míra krytí vlastního majetku cizími zdroji. Čím vyšší je celková zadluženost podniku, tím vyšší riziko pro věřitele. Růčková (2011) uvádí tento vzorec:

Vzorec č. 2.5:

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}} \cdot 100$$

Úrokové krytí se řadí mezi ukazatele dluhové schopnosti. Udává, kolikrát EBIT (zisk před zdaněním), převyšuje nákladové úroky. Čím vyšší je jeho hodnota, tím větší je schopnost splácet úvěr. Vzorec je uveden v příloze č. 1. (Knápková a kol., 2013)

Úrokové zatížení by ve výsledné hodnotě nemělo přesáhnout 40% hranici. Jakou část ze zisku musíme dát na splacení úroků, toto vyčíslení udává právě zmiňovaný ukazatel. Ve společnosti nastávají dvě situace:

Úrokové zatížení < 40% → pozitivní vývoj

Úrokové zatížení > 40% → negativní vývoj

Při negativním vývoji podnik vydělává pouze na to, aby mohl splácet úroky. Tato situace neznačí finanční stabilitu ani zdraví podniku, který se může postupem času stát neperspektivním i pro samotné vlastníky. Růčková (2011) uvádí tento vzorec:

Vzorec č. 2.6:

$$\text{Úrokové zatížení} = \frac{\text{nákladové úroky}}{\text{zisk}} \cdot 100$$

Ze vzorce je patrné, že došlo k opačné situaci jako u úrokového krytí.

2.2.5 Ukazatelé likvidity

Pro dlouhodobé fungování podniku je důležité pozorovat likviditu. Právě ta, je ve střetu s rentabilitou, a to z toho důvodu, že požaduje vázaný kapitál v oběžných aktivech, zásobách, pohledávkách a na účtech. Poukazuje na to, jak rychle je podnik schopen splatit své závazky. Oběžný majetek, se z hlediska likvidity podle Vochozky (2011) dělí:

- krátkodobý finanční majetek (nejvyšší),
- krátkodobé pohledávky,
- zásoby.

V čitateli se vychází z oběžného majetku, který je uspořádán od nejméně likvidních, což jsou zásoby, až po nejvíce likvidní – peníze v pokladně.

Likviditu dělíme do 3 skupin:

- běžná likvidita,
- pohotová likvidita,
- okamžitá (hotovostní) likvidita.

Běžná likvidita bere v potaz veškeré složky oběžného majetku. Podle Vochozky (2011, s. 27) udává: „*kolikrát oběžná aktiva pokryjí krátkodobé závazky podniku.*“ V praktickém využití to znamená, jak může podnik uspokojit své věřitele, kdyby například prodal veškeré zásoby a tržbou z prodeje uspokojil dodavatele. Doporučená hodnota se pohybuje v rozmezí $<1,6 - 2,5>$, nikdy by hodnota neměla klesnout pod 1. Růčková (2011) uvádí tento vzorec:

Vzorec č. 2.7:

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Pohotová likvidita nezahrnuje nejméně likvidní část, kterou jsou zásoby. Je přesnějším ukazatelem oproti běžné likviditě, zejména když je sledována v určitém časovém úseku. Optimální interval se pohybuje od $<0,7 - 1>$. Jestliže je výsledná hodnota rovna 1, znamená to, že podnik může dostat svým závazkům bez nutnosti prodeje zásob. Růčková (2011) uvádí tento vzorec:

Vzorec č. 2.8:

$$\text{Pohotová likvidita} = \text{oběžná aktiva} - \frac{\text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Okamžitá (hotovostní) likvidita jako poslední ze skupiny ukazatelů likvidity je nejpresnější. Hodnotí schopnost uhradit závazky, které jsou krátkodobé ihned neboli v daný okamžik. V čitateli jsou peněžní prostředky, jako nejlikvidnější aktivum, kde řadíme peníze na účtu, v pokladně, krátkodobé cenné papíry a šeky. Doporučená hodnota se pohybuje okolo 0,2. Růčková (2011) uvádí tento vzorec:

Vzorec č. 2.9:

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

U výpočtů likvidity nastává problém ve výsledných hodnotách, které jsou statické, tudíž se snižuje jejich vypovídající schopnost. V praxi se k ukazatelům likvidity používá také ukazatel pracovního kapitálu, který se řadí mezi ukazatele absolutní. Pracovní kapitál je rozdíl oběžných aktiv a krátkodobých závazků. Se zvyšující se hodnotou pracovního kapitálu

narůstá také míra likvidity. Vzorec čistého pracovního kapitálu je uveden v příloze č. 1. (Vochozka, 2011)

2.2.6 Ekonomická výkonnost podniku

Výkonnost podniku lze definovat, jako snaha společnosti nebo podnikatelského subjektu co nejlépe zhodnotit investice, které byly vloženy do podnikatelských aktivit. Vlastník podniku posuzuje investice jinak, než manažer nebo zákazník. Vlastníci posuzují návratnost investice a ekonomicky přidanou hodnotu. Cílem je, aby vložená investice přinesla více, než kolik stála. (Fibírová a kol., 2005)

Vlivem nových trendů vstupujících do ekonomiky, ale také důsledkem globalizace začínají kromě klasických finančních ukazatelů, které jsou využívány už řadu let podniky využívat hodnotová kritéria pro měření výkonnosti podniku. Pokud se chtějí společnosti úspěšně rozvíjet, musí flexibilně reagovat na změny v podmínkách podnikání, pravidelně vyhodnocovat úroveň podnikové výkonnosti a sami investovat čas na potřebná hodnocení. V modernějších konceptech podnikání se preferují vlastníci podniku, kteří se podílí i na jeho chodu a vkládají do podnikání myšlenky, finance a nesou největší rizika podnikání. (Pavelková a kol., 2005)

V rámci hodnotových kritérií se berou v potaz náklady ušlých příležitosti, které se započítávají do měření v podobě nákladů na kapitál (WACC). Další, poněkud rozšířené položky hodnotového kritéria jsou provozní výsledek hospodaření (NOPAT) a populární ukazatel EVA (Economic Value Added). (Vochozka, 2011)

2.2.6.1 EVA (Economic Value Added)

Tento ukazatel zásadně přispěl k měření ekonomického zisku. Nové pojetí zisku, které je přesnější, poukazuje na to, že výsledek hospodaření zjišťujeme z komplexních nákladů použitého kapitálu pro financování aktiv. Kapitálem je míněno nejen cizí s úrokovými náklady, ale také vlastní. (Šulák, Zahradníčková, 2012).

Podle ukazatele EVA je hlavním cílem podniku maximalizace ekonomického zisku, nikoli účetního. Ekonomický zisk je rozdíl mezi výnosy a ekonomickými náklady, kde se berou v potaz i náklady ušlých příležitostí.

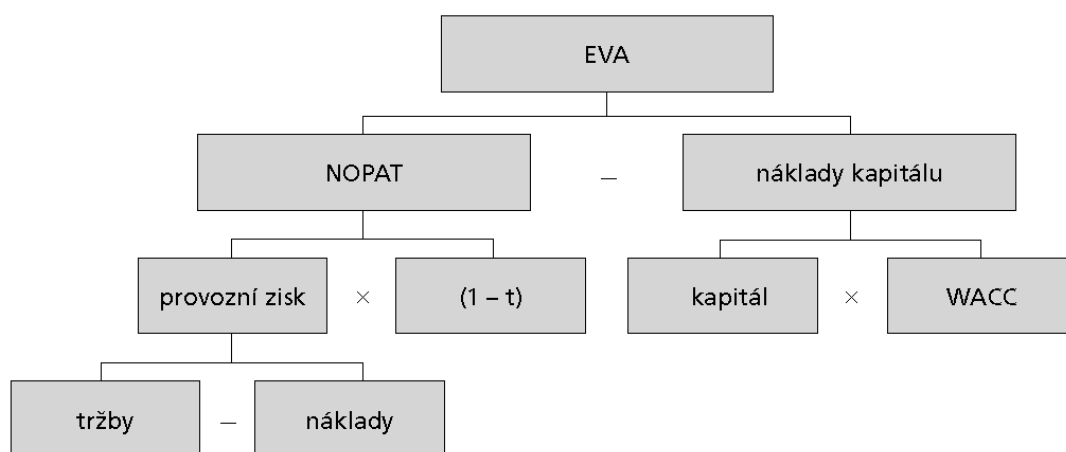
Příklad podle Brealey, Myers a Allen (2014, s. 381):

„Když firmy počítají zisk, začnou s příjmy a potom odečítají náklady, jako jsou mzdy, suroviny, režie a daně. Je však jeden druh nákladů, který běžně neodečtou: náklad kapitálu. Jistě započítají odpisy, ale investoři nebudou spokojeni s tím, že se jim pouze vrátí

investovaný kapitál – chtějí také výnos z toho kapitálu. Podnik, který má nulový účetní zisk, je ve skutečnosti ztrátový: nedokáže pokrýt náklady kapitálu.“

Jako každý model má i EVA své klady a zápory. U kladných stránek je třeba vyzdvihnout to, že odhaluje ty části podnikání, které nemají nejlepší výkonnost. Tento moderní ukazatel vysílá manažerům zprávy, kdy mají investovat. Signály dávají také divize nebo části podniku, které nemají kladné hodnoty ukazatele EVA, což značí, že by se vložená aktiva uplatnila lépe někde jinde. Jako výrazné negativum, které je zároveň omezením jsou nepřesné účetní výkazy, ze kterých z části EVA čerpá. Obrázek č. 2.3 znázorňuje, z čeho se EVA skládá.

Obr. 2.3 Větvení výpočtu EVA



Zdroj: Vochozka, 2011

Vzorec pro ukazatele EVA a vysvětlení jednotlivých ukazatelů vzorce (Vochozka, 2011) je uveden v příloze č. 1.

2.2.6.2 WACC

Vážený průměr nákladů na kapitál. Vyjadřuje průměrnou cenu, která je vyjádřena v úrokové míře a podnik jí musí platit za užití svého kapitálu. WACC udává, kolik by měla mít firma minimální výnosnost, aby mohla plynule fungovat. Tento model využívá také Ministerstvo průmyslu a obchodu, odkud můžeme zjistit, že ideální WACC každého podniku by se mělo pohybovat v rozmezí 20 % - 30 %. Ratingový model MPO (Ministerstva průmyslu a obchodu) je velice dobrým nástrojem, protože obsahuje benchmarking, což je možnost srovnání s jinými českými firmami v odvětví. Výpočet tohoto ukazatele je velice náročný, proto vyžaduje preciznost, dokonalost účetních výkazů a důslednost. Vzorec, kterým se

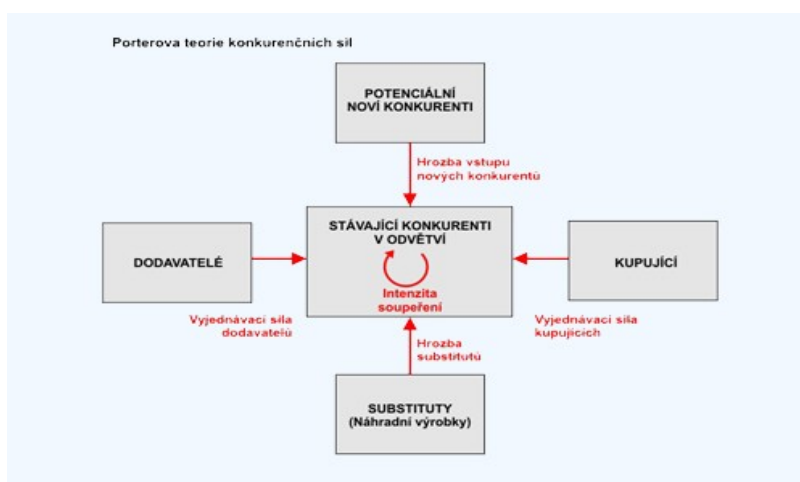
dopočítáme k výsledku je zmíněn v kapitole 2.2.6.1 u ekonomického ukazatele EVA, s nímž také souvisí. (Scholleová, 2008).

Pro účely diplomové práce budou v praktické části finanční analýzy implementovány pouze některé z množství vzorců, které se budou týkat rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity. V příloze č.1, jsou zobrazeny ty, které se v praktické části neobjeví. U rentability zjistíme, zda vložené prostředky přinášejí zisk a zda náklady, které jsou vynaloženy, dostačují na tvorbu zisku. Likvidita ověří platební schopnosti společnosti. Zadluženost je klíčový ukazatel v rámci ekonomických činností podniku, protože může naznačit jeho budoucí vývoj. Firma, která je zadlužená a funguje jen proto, aby splatila dlouhodobé závazky není perspektivní.

2.3. Porterova analýza hybných sil v odvětví

Jeden z nejznámějších a nejpoužívanějších konkurenčních modelů je Porterova analýza pěti sil. Hybné síly jsou důsledky řady faktorů, které jsou v pohybu. Dnes je slovo konkurence velice podstatné pro všechny podniky a je možno říci, že některé ji intenzivně řeší. Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí bere v potaz nejdůležitější faktory, které působí na podnik v rámci makroprostředí. Obrázek č. 2.4 znázorňuje schéma Porterovy analýzy, v rámci které budou níže popsány jednotlivé složky ovlivňující společnost. (Grasseová a kol., 2013)

Obr. 2.4 Schéma Porterovy teorie konkurenčních sil



Zdroj: Grasseova a kol., 2012

2.3.1 Hybné síly v odvětví

V první řadě substitut chápeme jako výrobek, který lze nahrazovat výrobkem s podobnými vlastnostmi. Typickým příkladem, který často autoři uvádějí je čaj a káva, oba výrobky uspokojí potřebu žízně a lze je nahradit. U konkurujících společností, je třeba mít velice široký záběr, protože právě díky substitutům se dostávají podniky do přímého konkurenčního vztahu. Podle Keřkovského a Vykypěla (2006) je konkurenční síla substitutů ovlivněna faktory:

- relativní výši cen substitutů,
- diferenciaci substitutů,
- náklady na změnu přechodu k substitutům (náklady na zaškolení personálu při nákupu nového software, dopravní náklady aj.)

Při řešení otázky týkající se hrozby substitutů, je třeba brát v potaz věrnost zákazníka a náchylnost k hledání nových substitutů u konkurence. Pokud je společnost schopna si své zákazníky udržovat v takové míře, aby nevnímali konkurenci jako možnost zkusit něco nového a možná i za jinou cenu, je to výrazné pozitivum a podnik je schopen hrozbu substitutů eliminovat.

U potenciálních konkurentů spočívá vážnost hrozby na vstupních bariérách a očekávané reakci stávajících podniků. Jsou odvětví, která nemají bariéry vstupu vysoké. V praxi jsou to zejména pizzerie, maloobchody (večerky), z těch větších to může být trh s mobilními telefony, kde od roku 2000 přibýlo mnoho výrobců. Naopak vysoké bariéry vstupu jsou u likérů nebo u podniků, kterým vládne monopol. Bariéry vstupu do odvětví mohou podle Keřkovského a Vykypěla (2006) být:

- technologie a speciální know – how,
- loajalita zákazníků a jejich znalost značky,
- kapitálová náročnost,
- absolutní nákladové zvýhodnění,
- vládní politika, legislativa,
- přístup k distribučním kanálům.

Pokud nastane případ, kdy nové firmy vstoupí i přes vysoké bariéry do odvětví, musí odolat reakcím stávajících konkurentů, kteří si svá teritoria hlídají. Negativně může ovlivnit vstup také skutečnost, kdy se stávající podniky v odvětví spojí, aby získali větší vyjednávací sílu a udrželi si své zákazníky za každou cenu. (Veber, 2012).

Intenzita konkurenčního boje se stupňuje podle toho, jak významné chtějí dosáhnout podniky tržní postavení. Rivalita mezi podniky je dána obvykle faktory, jako jsou: počet a velikost konkurentů, míra růstu odvětví, výše fixních nákladů, výstupní bariéry z odvětví, akvizice a globální zákazníci, kteří obvykle zesilují rivalitu.

Jeden z nejdůležitějších vztahů u společnosti je závislost podniku na dodavatelích. Bez nich bychom nemohli prodávat, poskytovat služby a neměli bychom žádné zákazníky. Najdeme firmy, které mají jednoho, dva dodavatele, ale existují také podniky, které jich mají více než 10. Pokud jsou společnosti v odvětví silně závislé na dodavatelích, obvykle toho využívají ve svůj prospěch. Častá situace je ta, že dodavatelé zvýší ceny a odběratelé, tedy podniky i tak musí jejich produkty zakoupit, jinak by nemohli dále provozovat podnik. Dodavatelé jsou v postavení, kdy si mohou libovolně diktovat podmínky. Podle Blažkové (2007, s. 59) *„vyjednávací síla kupujících či dodavatelů představuje hrozbu v případě, že z těchto stran existuje monopol, panuje nedostatek potřebných zdrojů pro naši výrobu či naopak je převaha nabídky našich výrobků na trhu nad poptávkou.“*

Samotní odběratelé, zákazníci nebo kupující významně ovlivňují ziskovost odvětví a to tlakem na cenu nebo kvalitu produkce. Síla odběratelů se vyznačuje takto:

- odběratelé jsou silní, pokud je jich málo a nakupují velké množství (jsou významní pro odvětví),
- nakupují produkty, které lze nakupovat i u konkurence,
- nakupovaný produkt představuje významnou položku (zvyšuje se citlivost na cenu).

Od dob krize si mnoho zákazníků uvědomilo, že jsou to právě oni, kteří mohou svým tlakem ovlivňovat cenu. Pokud není cena dle jejich představ, klesne poptávka nebo přejdou ke konkurenci. Díky moderním technologiím a možnostem vyhledat si co nejlevnější zboží, služby, produkty, jdou zákazníci právě tam, kde jim to finančně vyhovuje a kvalita je stejná nebo srovnatelná.

Dobrý marketing firmy může vyjednávací sílu odběratelů snižovat například aktivním budováním dobré image celé instituce. Marketingové strategie mohou posílit také vztah mezi společnostmi a odběrateli vlivem zlepšující se komunikace. (Hanzelková a kol., 2009).

Konkurenti v odvětví se dobře znají a snaží se jeden druhého detailně zmapovat. Určení vhodné strategie, která vede k největšímu tržnímu podílu je cílem manažerů v daných společnostech. Metod a technik při srovnávání konkurence existuje celá řada, například párové srovnávání výrobků, Likertová škála, percepční mapy. Vztahy s konkurenty v rámci odvětví řeší analýza 4K, která znamená:

- konflikt,
- koexistence,
- kooperace,
- koluze.

Konflikt je přímý střet dvou nebo více firem, které mezi sebou soutěží o zákazníky a postavení na trhu. Koexistence znamená schopnost existovat v jednom odvětví, ovšem obsluha jiného tržního segmentu. Kooperace je forma spolupráce, obvykle na nějakém společném cíli, kterým může být například posílení primární poptávky. Koluze neboli tajná dohoda, označuje legální společný postup k poškození, či oslabení třetí strany. (Kotler, 2007)

Pokud podnik získá konkurenční výhodu nad ostatními v odvětví, je třeba identifikovat, z čeho výhoda plyne. Konkurenční výhody se člení:

- nákladová výhoda :
 - variabilní náklady,
 - marketingové výdaje,
 - provozní výdaje.
- marketingová výhoda:
 - distribuce,
 - prodejní síly,
 - image značky.
- diferenciační výhoda:
 - výrobová diferenciaci,
 - diferenciaci služeb,
 - pověst značky.

Konkurenční výhoda nastává tehdy, pokud je udržitelná a nenapodobitelná konkurencí. Manažeři mapující konkurenci, provádějí výzkumy pomocí zdrojů, kterými mohou být i samotní zaměstnanci konkurenčního podniku nebo zákazníci (primární zdroje). Tento způsob je pro ně nejjednodušší, protože vědí, že informace jsou ověřené a pravdivé. Zdroje dat z publikací, výročních zpráv jsou rovněž snadno získatelné, ovšem články v novinách nebudí takovou důvěru, jako jsou zdroje primární. (Kotler, 2007).

2.4 SWOT analýza

Analýza, která je vhodná pro rekapitulaci a shrnutí poznatků analýz vnějšího a vnitřního prostředí, protože pomocí silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb pomáhá identifikovat, v jaké situaci se podnik nachází. Název je odvozen z angličtiny, kde samotná písmena představují:

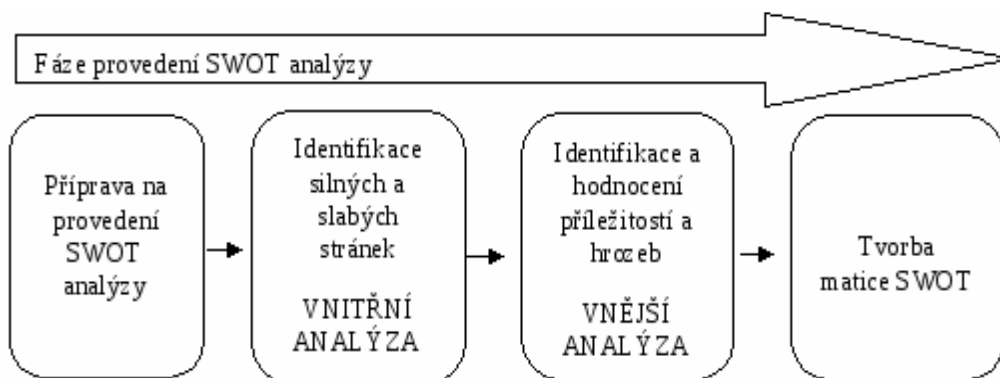
Strengths – silné stránky

Weaknesses – slabé stránky

Opportunities – příležitosti

Treats – hrozby

Obr. 2.5 Fáze provedení SWOT analýzy (upraveno podle Grasseová a kol., 2008, s.19)



Zdroj: Grasseová a kol., 2012

Obvykle se u situační analýzy začíná rozbořem vnějšího prostředí, tedy určením příležitostí a hrozeb, které jsou významné pro podnik. Nejčastější hrozbou je vnímaná legislativa v daném státě, společenské trendy spotřebitelů nebo obecné ekonomické ukazatele. Jako příležitost může firma vnímat možnosti dotací, využití moderních technologií, snadnější komunikace mezi podniky. Výhodou bývá i to, že má podnik dopředu zmapováno makro i mikro prostředí, ze kterého následně vyvodí faktory ovlivňující existenci společnosti. Určení

silných a slabých stránek se čerpá z interních zdrojů, záznamů a pohovorů nebo dotazníků se zaměstnanci. Mezi silnými stránkami se vesměs objevuje kvalita managementu, výborná komunikace, kvalifikovaní zaměstnanci. Slabé stránky k chodu podniku patří, proto je nutné identifikovat je co nejpřesněji, aby mohly být eliminovány a neohrozily existenci podniku. Obrázek situační analýzy znázorňuje obvyklé maticové uspořádání v první fázi analýzy, které je přehledné a prakticky využitelné. (Tichá, Hron, 2014).

Obr. 2.6 Matice SWOT analýzy

SWOT analýza		
Vnitřní prostředí	silné stránky (Strengths)	slabé stránky (Weaknesses)
	<ul style="list-style-type: none"> • kvalifikovaný personál • finanční stabilita • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • spolehlivost strojů • stabilita procesů • ...
Vnější prostředí	příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)
	<ul style="list-style-type: none"> • nová technologie • kamerový systém • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • daňová reforma • nová služba konkurence • ...

Zdroj: Webový portál (www.mediaguru.cz)

Zpracování SWOT analýzy u maticového uspořádání nekončí. Je zapotřebí učinit i další kroky, které se přibližují výsledné strategii. Po rozdělení činností podniku do jednotlivých maticových kvadrantů nastává klasifikace podle výkonnosti a důležitosti, anebo ohodnocení vahami. Jako každá strategická analýza podniku musí vyústit v syntézu a závěry, které se stanou východiskem pro formování strategie. Porovnání výsledků externí a interní analýzy se už provádí v tabulce, kde do sloupců napíšeme příležitosti a ohrožení a do řádků silné a slabé stránky. Pro přehlednost a jednodušší zpracování je doporučeno, aby tabulka neměla více než 10 řádků a sloupců. Dobrá orientace je důležitá při výběru vítězné strategie. Vazby mezi jednotlivými činnostmi podniku se znázorňují pomocí znamének + , - nebo 0. Dedouchová (2001, s. 50) říká že:

Znaménko + se využívá v případě:

- „silná stránka umožní podniku využít příležitosti nebo odvrátit hrozbu, která vyplývá ze změny v okolí podniku,
- slabá stránka bude vyvážena změnou v okolí podniku.“

Znaménko – se využívá v případě:

- „*silná stránka bude změnou v okolí redukována,*
- *slabá stránka zabrání podniku vyhnout se ohrožení nebo bude význam slabé stránky změnou v okolí podniku ještě zvýrazněn.*“

Znaménko 0 znamená, že mezi faktory není žádný vztah.

Následně se v každém sloupci i řádku sečtou kladná i záporná znaménka, které se vyjádří v číselné podobě. Například v řádku +++ se označí číslem 3. Třetím, posledním grafickým znázorněním je osa, na kterou se nanáší numerické vyjádření plynoucí z tabulky.

Další, hojně využívaný způsob sestavení SWOT analýzy je ohodnocení vahami a vytvořením vlastní hodnoty daného kritéria. U silných stránek a příležitostí je pro hodnocení daná kladná stupnice od 1 do 5, u hrozeb a slabých stránek je hodnocení záporné, tedy od -1 do -5. Stupeň 1 značí nejmenší spokojenost, stupeň 5 naopak největší spokojenost. U záporné stupnice značí -1 nejmenší nespokojenost a -5 nejvyšší nespokojenost. Stupnici si každý podnik může určit sám, dle svého uvážení. Určení váhy kritéria je velice podstatné, jelikož klade důraz na význam posuzovaného kritéria. Váhy se pohybují v rozmezí 0 – 1. Čím vyšší číslo, tím vyšší váha a důležitost položky. Při součtu všech kritérií nesmí výsledek přesáhnout 1, ovšem váhy mohou být také vyčísleny v procentech, kde 1 = 100%. (Dedouchová, 2011)

Čtyři typy výsledných strategií, které jsou vytvářeny ze SWOT analýzy:

- **WO strategie:** tzv. strategie hledání. Zaměřuje se na odstranění slabých stránek pomocí příležitostí, které jsou podniku nabízeny. Pro realizaci této strategie bývá typické, že vyžadují další získávání zdrojů pro využití příležitostí.
- **SO strategie:** tzv. strategie využití. Zabývá se využitím silných stránek organizace ke zhodnocení příležitostí, které jsou identifikovány ve vnějším prostředí. Tato strategie představuje žádoucí stav, ke kterému by měla organizace směřovat.
- **WT strategie:** tzn. strategie vyhýbání. Pokouší se odstranit nebo překonat slabé stránky a vůbec zamezit jejich výskytu. Jedna z méně perspektivních výsledných strategií, která se snaží, aby podnik „přežil“ a fungoval alespoň jako doposud.
- **ST strategie:** tzn. strategie konfrontace. Je možná využít tehdy, je – li podnik silný a přímo konfrontuje ohrožení. Eliminace hrozeb za pomoci silných stránek je cílem této strategie. (Grasseová a kol., 2012).

2.5 Shrnutí teoretické části

Teoretická část diplomové práce obsahuje informace z odborné literatury, článků a publikací. Všechny 4 metody, které byly popsány budou implementovány v praktické části na vybrané společnosti. Uspořádání metod je v logické návaznosti, aby to, co vyplynulo z první metody napomohlo při tvorbě metod dalších. Metoda **Balanced Scorecard** se považuje v současné době za nejvhodnější metodu pro implementaci strategie do organizace. Lze jí využít v kompletní nebo zjednodušené podobě, záleží tedy na podniku, jaký čas hodlá věnovat analýzám a jak detailní strategii chce dospět. Účelem této metody je za pomoci svých čtyřech perspektiv, u kterých je stanoven hlavní cíl pro společnost, dospět využitím strategických měřítek k naplnění tohoto cíle. Dalším, důležitým ukazatelem pro mnoho firem jsou **finanční analýzy**, které si tvoří téměř 90% podniků, protože právě z nich lze rozpoznat výkonnost společnosti. Výsledkem jsou hodnoty, které musí umět manažeři nebo ekonomové identifikovat a označit je jako příznivé nebo ohrožující podnik. Na základě tohoto ukazatele se stanoví strategie, jakým způsobem vylepšit hodnoty podniku. Finanční analýzy mohou být obsáhlé, protože se obvykle sestavují ve vývojových řadách za několik let, aby bylo zřejmé srovnání v čase. V podnikání se také velice intenzivně vnímá konkurence, která může mít negativní dopad na podnikání jako takové. U vzájemných konkurentů může být vedena cenová válka, anebo snaha získat zákazníky konkurentů. **Porterův model pěti sil** řeší konkurenci v rámci odvětví a to skutečnou, ale i potenciální, která podniku může hrozit. Pět sil, mezi které řadíme substituty, dodavatele, zákazníky a konkurenci, má vypovídat o přitažlivosti konkurentů do daného odvětví. Každé odvětví je specifické a má svou vlastní strukturu. Pět faktorů umožňuje podniku, aby pronikl do struktury daného odvětví a přesně určil faktory, které jsou pro konkurenci rozhodující. Jako poslední model, který využívá informace získané z předchozích analýz je **SWOT analýza**, která zkoumá vnitřní i vnější prostředí podniku. Informace zjištěné lze plně využít právě v této metodě, u které je nutné stanovit si účel, ke kterému zjištěné výsledky využijeme. Nejčastěji to bývá k volbě strategie podniku. Při realizaci SWOT analýzy lze postupovat podle doporučeného metodického postupu, který není univerzální, ale slouží jako podklad ke zhotovení. U této metody je podstatné stanovit si silné, slabé stránky, příležitosti a ohrožení pro společnost. Následně ohodnotit daná kritéria vahami a přiřadit jim vlastní hodnocení. V samotném závěru generujeme na základě výpočtů, které vyplynuly ze součinu vah a hodnocení výsledné strategie pro podnik. Všechny tyto metody mají společně za cíl znázornit ekonomickou výkonnost a konkurenceschopnost pro podnik. Pojem výkonnost podniku znamená zjištění,

zda vložené investice přináší nějaký zisk. Konkurenceschopnost je snaha prosadit se v určitém oboru podnikání ve srovnání s konkurencí. (Synek a kol., 2011, Marinič, 2008, Dvořáček a kol., 2012, Grasseová a kol., 2012)

3 Představení společnosti

Na základě jednání se zástupci společnosti byla zvolena firma Ridera Bohemia a.s. Společnost se už od roku 1991 zabývá dodávkami černého uhlí, koksu, pevných paliv, kameniva a likvidací odpadů. Mezinárodní podnik působí v celé střední a východní Evropě. Dceřiné společnosti má v České republice, na Slovensku, v Polsku, Rakousku, Německu a Maďarsku. Veškeré informace jsou čerpány z internetových stránek společnosti a z poznámek vzešlých ze schůzky s ekonomickým ředitelem firmy Ing. Petrem Štverkou. Ridera Bohemia a.s. má 3 divize, z nichž byla doposud nejvýznamnější divize uhlí a pevných paliv, která bude v rámci diplomové práce analyzována. Mezi zbylé dvě se řadí divize kameniva a divize služeb ve stavebnictví, pod kterou spadají zemní práce, demolice a recyklace. Odvětví uhlí a pevných paliv, již 4 rokem zaznamenává krizové období, proto bude hlavním předmětem analýz, kdy za pomoci vybraných metod bude zhodnocena budoucí perspektiva společnosti.

Společnosti Ridera Bohemia a.s., je součástí celé skupiny Ridera a.s., která se zabývá rovněž stavebnictvím, sportem a realitami, takže kromě názvu Ridera Bohemia a.s. existuje také Ridera Stavební a.s., Ridera Sport a.s. a Ridera Reality a.s. Sport a reality vnímá podnik jako svou doplňkovou činnost. V následujících odstavcích bude stručně charakterizováno poslání ostatních podniků ze skupiny. (Ridera Bohemia, 2016)

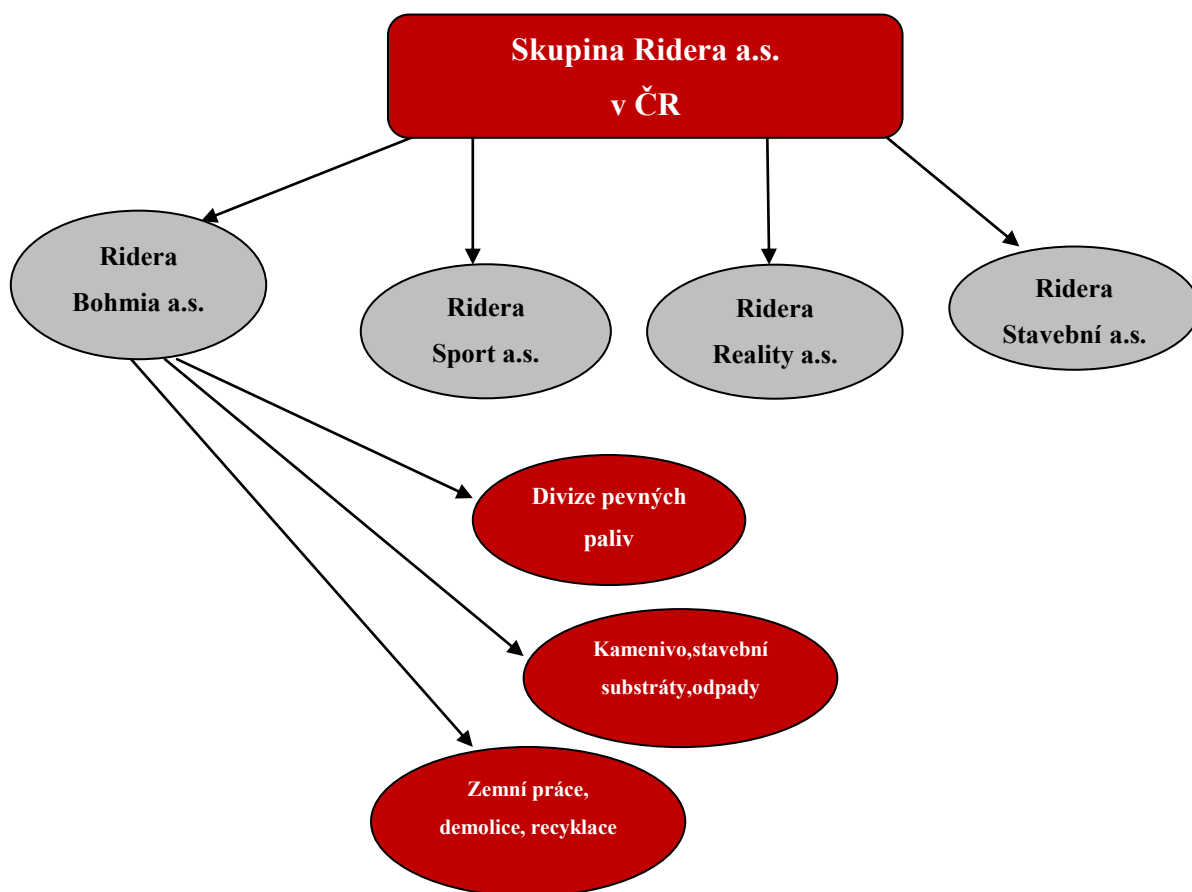
- **Ridera stavební a.s.** je firma, která se zabývá realizací průmyslových staveb, rekonstrukcemi a stavbami pro bydlení. Dokážou zajistit různé typy materiálů, které jsou potřeba například pro výstavbu silnic a dálnic. Společnost má ve stavební činnosti více než šedesátiletou tradici, proto právě tato skutečnost by mohla zapůsobit na zákazníka. U stavebních činností spolupracují se společnostmi Skanska, a.s., Vítkovice Revmont, a.s., Beskydská stavební, a.s. a Eurovia CS, a.s.. Stavebnictví je velice náročný obor, proto věnuje firma maximální pozornost vzdělávání zaměstnanců, aby měla v týmu kvalifikované pracovníky. Společnost buduje stavby, které si po desetiletí zachovávají svou hodnotu. (Ridera Stavební, 2016)
- **Ridera Sport a.s.** je vnímána jako doplňková činnosti celé skupiny. Je to sídlo, kde se konají veškeré společenské akce a právě díky němu má společnost kam zvát své dodavatele a věrné odběratele. Toto centrum je zřízeno i pro veřejnost a sídlo má v Ostravě – Vítkovicích. Nabízí široké možnosti využití aktivit, jak pro sportovní nadšence, tak pro méně zdatné osoby. V rámci nabídky lze

využít tenis, badminton, beachvolejbal, fitness, wellnes, spinning a pro děti minigolf, pétanque, ruské kuželky. Veškeré aktivity lze zakončit v restauraci, která nabízí denní menu, ale i klasická jídla. (Ridera Sport, 2016)

- **Ridera Reality** je vykonávána pouze v rámci České republiky, nikoli mezinárodně. Právě na tomto oboru je viditelné, že skupina Ridera a.s. se snaží svou činnosti diverzifikovat do zcela odlišných podnikatelských aktivit.

U realit se společnost věnuje facility managementu a pronájmu vlastních nemovitostí v rámci skupiny. (Ridera, 2016)

Obr. 3.1: Schéma skupiny Ridera a.s.



Zdroj: Vlastní zpracování

3.1 Ridera Bohemia a.s.

Tento podnik je jeden z největších v celé skupině, který je v rámci svých hlavních činností úspěšný na trhu. Své sídlo má v Ostravě – Mariánských horách. Společnost vznikla v roce 1991, odkdy prodali více než 16 miliónů tun pevných paliv. Díky tomuto číslu se řadí mezi největší české importéry ve svém oboru. Roční obrat je kolem 2,5 miliard Kč. Dodávky pevných paliv, koksu a uhlí dodává pro energetické a průmyslové pozice, uhelné sklady, ale také pro konečné spotřebitele. Znamená to, že pevná paliva dodávají všem bez rozdílu. Velkou výhodou je, že kromě dodávek zabezpečují také logistické služby, jakostní kontroly dle norem ISO v rámci monitoringu kvality. Tato společnost je rozdělena na 3 divize, které se zabývají prací s kamenivem, likvidují a recyklují stavební odpady, zajišťují zemní a demoliční práce. Široký zákaznický servis je to, co je pro firmu prioritou. Dopravu zabezpečují nejen v rámci České republiky, ale i mezinárodně. Je samozřejmé, že zákazník je pánem, a proto podnik spolupracuje s více producenty uhlí, aby si každý mohl vybrat, jaké nerostné suroviny jsou pro něj nejlepší. V rámci dobrých vztahů a vynikající kvality po celou dobu spolupráce společnost obchoduje s těmito producenty uhlí:

- Hnědé uhlí z produkce Severočeských dolů, a.s.,
- Hnědé uhlí z produkce Severní energetické, a.s.,
- Hnědouhelné brikety REKORD a UNION z Německa,
- Černé uhlí z produkce OKD a.s.,
- Černé uhlí z produkce PG SILESIA S.A.,
- Černé uhlí z produkce KHW S.A.,
- Černé uhlí z produkce KW S.A.,
- Černé uhlí z produkce Siltech.

Za celých 24 let má společnost různorodou klientelu a stálé odběratelé, kterými jsou zejména České dráhy, ČEZ, Třinecké železárny, Veolia, Vítkovice Steel. Mezi významné dodavatele patří OKD, Acelor Mittal, ČD Cargo, Metalimex, PG Silesia, Severní energetická.

Novým trendem v uhlí je balené palivo, které je úspěšné na trhu. Výrobci a dodavatelé se snaží zaměřit na preference zákazníků, a tak zjednodušit práci při vykládce uhlí. Své balené palivo nazývají Ridepal, které se prodává v pytlích o hmotnosti 10 kg nebo 25 kg. Tento druh paliva je určen pro automatické kotle, standardní kamna a pece. Nabídka je

různorodá, proto si zákazník může vybrat dle vlastní libosti. V nabídce firmy je výběrový hnědý či černý ořech anebo ekohrášek. Kvalita těchto paliv je prvořadá. Výhody, na které Ridera Bohemia klade důraz je u balených paliv zejména šetrnost k životnímu prostředí, čistá práce, výběr konkrétního paliva, doprava až domů ke spotřebiteli, a volba množství, která může být individuální dle potřeby. Základem dnešní úspěšné společnosti je také komunikace s médii a šíření dobrého jména společnosti. I spolupráce s nadacemi a fondy tvoří pozitivní image společnosti. V této oblasti podnik podporuje dětský fond UNICEF, ostravský hokejový klub HC Vítkovice, ale můžeme je vidět také jako partnery při předávání ceny Anděl. (Ridera Bohemia, 2016)

3.2 Profil společnosti Ridera Bohemia a.s.

V profilové části společnosti se budeme zabývat organizační strukturou, hospodařením a zaměstnanci, tedy interními informacemi společnosti. Organizační struktura je v každém podniku nezbytná, jelikož určuje pozice, ze kterých plyne náplň práce. U společnosti Ridera Bohemia a.s. je zřízena štábní organizační struktura, která je znázorněna v příloze č. 2. Podnik je rozdělen na jednotlivé divize, které se dále člení na střediska, např. logistika, obchod, provoz a ta jsou označena čísly. V příloze je organizační struktura vyhotovena ve zkrácené podobě, jelikož jde o interní dokumenty podniku a nelze je zveřejnit v plném rozsahu.

Na organizační strukturu navazují zaměstnanci, kteří jsou velice důležití pro fungování společnosti. V tabulce 3.1 jsou vyčísleny počty zaměstnanců v rozdělení dle dosaženého vzdělání, pohlaví a druhu pracovního poměru. Kromě hlavních pracovních poměrů zaměstnává firma také na dohody o provedení práce formou brigád. Ve společnosti, která má tak vysoké obraty a objemy zakázek není zaměstnanců mnoho, proto se podnik snaží o své zaměstnance pečovat a motivovat je ke své práci, aby pracovali co nejefektivněji. Motivace probírá formou prémie a odměn za vykonanou práci a to ročně nebo kvartálně. Co se týče benefitů i ty společnost vyplácí v podobě stravenek, příspěvků na důchodové pojištění a dalších. Pochopitelně jsou rozdíly v benefitech u manažerů, obchodníků a u technických pracovníků. Opět jde o citlivá data, proto jsou zmíněna pouze ve zkrácené podobě, pro představu, že zaměstnanci nejsou firmě lhostejní, protože také výrazně přispívají k hospodářské činnosti firmy.

Tab. 3.1: Rozdělení zaměstnanců dle pohlaví a dosaženého vzdělání

	PŘEDSTAVENSTVO	HPP	DPČ	DPP	CELKEM
POČET ZAMĚSTNANCŮ	3	81	2	10	96
z toho mužů	3	55	0	8	66
z toho žen	0	26	2	2	30
z toho max. vyučeno	0	29	0	6	35
z toho s maturitou	0	25	1	2	28
z toho VOŠ	0	3	0	0	3
z toho VŠ Bc.	0	6	0	0	6
z toho VŠ Ing./Mgr.	3	18	1	2	24

Zdroj: Interní dokumenty podniku Ridera Bohemia a.s.

Výsledky hospodaření od roku 2009 do roku 2014 jsou zaznamenány v tabulce 3.2. Data jsou čerpána z výkazů zisku a ztrát za tato období. Kompletní výkazy jsou k nahlédnutí v příloze 5. Pro účely diplomové práce v rámci finanční analýzy budou využita data za období **2011 – 2014**, srovnání tedy proběhne v horizontu 4 let. Rok 2015 ještě není k dispozici, jelikož se jedná o společnost, která podléhá ze zákona auditu a mají povinnost k dani z příjmu až k 30. 6. 2016. Výsledky hospodaření vykazují kromě roku 2012 zisk. Rok 2012 právě odstartoval krizi v oblasti pevných paliv, proto společnost disponovala velkým množstvím zásob, jelikož odběratelé neměli zájem produkty nakupovat. Velkým problémem se stalo dovážené uhlí z Ameriky, které je sice podstatně méně kvalitní než české, ale je levnější a právě tato skutečnost láká zákazníky. Naopak rok 2014 se zdá být příznivým pro obchodování. Společnost se jednak snaží zvýšit marži, ale začíná být i vysoký zájem o jiné služby, jako například recyklace, odpady a další. Je nutno zmínit, že výsledky hospodaření v tomto oboru jsou závislé i na ročním období, respektive na zimě, protože právě na základě teplot je prodej paliva vázán.

Tab. 3.2: Výsledek hospodaření v jednotlivých letech

Rok	Zisk po zdanění (v tis. Kč)
2009	23 582 Kč
2010	14 429 Kč
2011	17 Kč
2012	-1 599 Kč
2013	926 Kč
2014	12 561 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výkazu zisku a ztrát firmy Ridera Bohemia a.s.

4 Aplikace vybraných metod

Na základě teoretických informací čerpaných z odborné literatury bude vypracována praktická část diplomové práce. Metody jsou logicky uspořádány tak, aby na sebe navzájem navazovaly a údaje zjištěné jednou metodou poskytl vypovídající informace pro následná zpracování. Při zhotovení BSC analyzujeme 4 hlavní perspektivy ve společnosti a určíme jim cíle. U finanční analýzy vypočítáme likviditu, rentabilitu, zadluženost a ukazatelé aktivity společnosti. Bude provedeno srovnání v horizontu čtyř let a následně se výsledky graficky znázorní. U Porterovy analýzy pěti sil, který je jedním z konkurenčních modelů odhalíme hrozby, se kterými se může společnost potýkat. Jako poslední metoda bude SWOT analýza, díky které předložíme celkové shrnutí vnitřního i vnějšího prostředí podniku. Informace potřebné ke zpracování veškerých analýz poskytnul a diskutoval ekonomický ředitel společnosti.

4.1. Balanced Scorecard

Předpokladem u této metody je, aby měl podnik vyjasněnou vizi, misi a stanovené cíle. Každý, ze skupiny Ridera a.s. má tyto základní body stanoveny a k nim směřují činnosti podniku. Cíle jsou dvojího typu, externí, tedy ty, kterými se podnik prezentuje navenek, u těchto hraje hlavní roli zákazník a kvalita materiálu. U interních zdrojů je jeden z hlavních cílů maximalizace hodnoty podniku pro vlastníky.

Mise společnosti Ridera Bohemia a.s. je: *„Naším posláním je využít veškeré dostupné zdroje, zkušenosti a obchodní tradice tak, abychom svým klientům dodávali produkty a služby v oblasti pevných paliv, kameniva, substrátů, stavebních odpadů a stavební činnosti vždy spolehlivě, včas a v nejvyšší možné kvalitě. Činíme tak na úrovni strategického partnerství v teplárenském, energetickém a těžkém průmyslu, velkoobchodu i maloobchodu.“* (Ridera Bohemia, 2016)

Vize společnosti Ridera Bohemia a.s. je: *„Naší vizí je působit jako spolehlivý velkoobchodní i maloobchodní partner v nadnárodním měřítku. Nadále budeme rozšiřovat své obchodní aktivity v regionu střední a východní Evropy.“* (Ridera Bohemia, 2016)

Cílem společnosti je: *„Naším cílem je trvale poskytovat široký sortiment kvalitních produktů a komplexní škálu návazných služeb. V souladu s vlastním rozvojem chceme podporovat environmentální aktivity a trvalou udržitelnost.“* (Ridera Bohemia, 2016)

Z vize, mise a cíle vychází zájem o životní prostředí a zákazníka, ovšem nezbytná je také kvalita produktů. Vize společnosti směřuje také do zahraničí, kde chce i nadále rozvíjet trh s pevnými palivy. V diplomové práci bereme v potaz pouze podnikatelskou činnost v rámci České republiky, proto není tato část vize pro práci směrodatná. Při následném zpracování metody BSC se pokusíme zaznamenat shodu anebo rozdíly s výše uvedenými cíly, které jsou sepsány na internetových stránkách společnosti.

4.1.1 Určení strategických cílů a měřítek u jednotlivých perspektiv

V rámci finanční perspektivy, učení se a růstu, zákaznické a procesní perspektivy budou určeny dílčí cíle. Jeden z cílů bude označen jako hlavní a následně mu bude přiřazeno měřítko, pomocí kterého dosáhne stanoveného cíle. Hlavní cíle byly konzultovány s ekonomickým ředitelem Ing. Petrem Štverkou, který jej odsouhlasil jako reálný a smysluplný pro společnost.

1) Zákaznická perspektiva: zákazník je nejdůležitější článek v celém procesu podnikání. Společnost si klade jako cíle udržení stávajících odběratelů a zákazníků, získávání nových zákazníků pomocí marketingových nástrojů a zvyšování spokojenosti zákazníků. Spokojený zákazník se totiž obvykle stává i zákazníkem stálým a tím napomáhá společnosti dosahovat zisku a maximalizovat hodnotu.

- **Hlavní cíl:** zvyšování spokojenosti zákazníků

Tento cíl lze chápat jako společný s cílem definovaným společností. Zmínka o kvalitních produktech a široké škále služeb směřuje k tomu, aby byl zákazník díky komplexním službám, které společnost poskytuje neustále spokojen.

- **Měřítko:** základním měřítkem pro splnění tohoto cíle budou marketingové nástroje, které společnosti často využívají, což bylo zmíněno i v teoretické části. Doporučuji tvorbu dotazníku, který by obsahoval otázky směřující k nedostatkům, vnímaných zákazníkem. Společnost díky této technice může eliminovat nedostatky a tím zvýší spokojenost zákazníků či významných odběratelů. Dotazník by měl být předán každému zákazníkovi spolu s fakturou za produkt či službu. Je nezbytné dbát na to, aby byl vyplněný dotazník vrácen zpět společnosti. Lze určit jednoho zaměstnance, který bude zodpovědný za převzetí dotazníku a následné zaznamenávání výsledků. Po rozhovoru s ekonomickým ředitelem společnosti, vzešla informace, že tvorbu dotazníků již firma absolvovala v minulých

letech a byla vytvořena marketingovým oddělením. Výsledky se osvědčily, proto chce společnost i do budoucna tuto možnost využít s domněním, že i tento nástroj pomůže získat další spokojené zákazníky.

2) Finanční perspektiva: veškeré tyto cíle pramení z finanční analýzy podniku. Hlavní cíle společnosti u této perspektivy jsou maximalizace hodnoty pro vlastníka, růst přidané hodnoty a marže, řízení pohledávek. Na základě informací z managementu podniku má Ridera Bohemia právě s pohledávkami problém. Zákazníkům poskytuje dlouhé doby splatnosti a v některých případech se stávají pohledávky nedobytnými.

- **Hlavní cíl:** maximalizace hodnoty podniku.

Tento cíl sice není stanoven společností, ovšem v rámci vize lze chápat expanzi na zahraniční trhy jako jistou formu růstu společnosti a její hodnoty v nadnárodním měřítku.

- **Měřítko:** nejen finanční analýzy, ale také hloubkový ekonomický audit, který je podrobnější a spočívá v tom, že společnost detailně analyzuje výsledky v jednotlivých divizích a jejich střediscích. Jde o to, aby se podnik dozvěděl, které středisko je ztrátové a které naopak hospodaří se ziskem. V praxi existují případy, kdy má jedno středisko zápornou marži a je nutné, aby ostatní střediska ztrátu pokryla. U společnosti Ridera Bohemia a.s. je také problém s pohledávkami. Doba splatnosti pohledávek je příliš vysoká, proto je nutné upravit u nespolehlivých odběratelů doby splatnosti a ověřovat si jejich bonitu. Vzhledem k vysokým obrátům podniku jsou pohledávky často vymáhány. Ke zlepšení by mohlo přispět tzv. řízení pohledávek, které by mělo celý proces zefektivnit. Dokonalé zmapování pohledávek je nutné zejména u těch, kterým zanedlouho končí splatnost. Zasílání upomínek, popřípadě osobní komunikace s obchodním partnerem je podstatná a lze zajistit, například pomocí splátkového kalendáře, aby pohledávka byla v co nejkratším časovém horizontu splacena.

3) Perspektiva učení se a růstu. Už samotný název mluví k neustálému vzdělávání. Právě to je nutné u zaměstnanců, kteří by měli neustále zvyšovat svou kvalifikaci, protože správně vyškolený zaměstnanec se může stát klíčovým při tvorbě nových inovačních procesů. V tomto ohledu je důležitá i spokojenost zaměstnanců, aby pracovali efektivně a bez chyb, čehož lze dosáhnout jistými motivačními nástroji. Nejpodstatnější je, aby se společnost učila a čerpala informace od lepších a úspěšnějších, kteří v daném oboru figurují.

- **Hlavní cíl:** učení se a čerpání informací od lepších firem v oboru

U cíle stanoveného společností je zmíněn vlastní rozvoj. Právě ten můžeme považovat jako za společný znak s cílem určeným v rámci perspektivy učení se a růstu.

- **Měřítko:** nejvhodnější měřítko pro dosažení hlavního cíle je konkurenční benchmarking. Tato metoda spočívá v tom, že se společnost srovnává vždy s podnikem, který je lepší. Prostřednictvím analýz, jakým způsobem dosahuje úspěšnější podnik takových výsledků se snaží zvyšovat svou úroveň. Společnost Ridera Bohemia a.s. má 3 významné konkurenty, u kterých lze v oblastech, ve kterých vynikají srovnat své hodnoty a přijít na to, jakým způsobem by mohla dostat produkty nebo služby na jejich úroveň.

4) Procesní perspektiva si klade za cíl udržení kvalitních výrobků z řad pevných paliv a uhlí. Důležitá je také ochrana životního prostředí, jako další cíl si vymezuje zlepšení procesu inovace a snížení administrativní náročnosti.

- **Hlavní cíl:** snížení administrativní náročnosti

Tento cíl se jako jediný liší od původního. Po rozhovoru s ekonomickým ředitelem, jsme zvolili právě tento, jelikož se jeví jako nejaktuálnější a nutný pro společnost, a to z toho důvodu, že množství administrativy je ve společnosti vysoké.

- **Měřítko:** zavedení a propojení informačních systémů, to je návrh, se kterým společnost do budoucna s jistotou počítá. V době moderních informačních technologií je nepraktické shromažďovat množství papírových záznamů, které by mohly být systematicky uspořádány ve složkách na podnikové síti. U zavedení tohoto informačního systému je výhodou i to, že materiály budou neustále přístupné kompetentním zaměstnancům společnosti. Pro zaměstnance bude efektivní i docházkový systém, který umožňuje pomocí informačních technologií sledovat efektivitu práce zaměstnanců a obsahuje i další dokonalé funkce.

Závěr metody BSC:

Ke všem čtyřem perspektivám byla na základě vlastního zpracování sestavená strategická mapa, která lze vidět v příloze č. 3. Je to modernější způsob dle Kaplana a Northona, 2004, který je vidět na obrázku 2.2 v teoretické části.

Cíle, které byly stanoveny u jednotlivých perspektiv odpovídají cíli, který si stanovila společnost. Původní cíle, mise a vize jsou sice jinak naformulovány, ovšem obsah odpovídá cílům, které byly určeny v diplomové práci. Liší se pouze jeden cíl u procesní perspektivy, který by sice splňoval původní znění, ale jako přednější pro aktuální situaci v podniku byl vybrán jiný, ke kterému podnik aktuálně směřuje na základě určených měřítek.

4.2. Finanční analýza

Podstatou praktického zpracování finanční analýzy je využít vzorce z teoretické části a dospět tak k závěru, zda je podnik finančně stabilní. Společnost Ridera Bohemia a.s. poskytla k výpočtům rozvahu, výkazy zisku a ztrát od roku 2011 do roku 2014. Výkazy jsou vloženy v příloze 4 a 5. Hodnoty jsou uvedeny v tisících Kč. Výsledky finanční analýzy budou graficky znázorněny.

Rentabilita vlastního kapitálu je vypočtena dle vzorce č. 2.1 z teoretické části práce.

$$\text{ROE (2011)} = \frac{17}{304\,424} \cdot 100 = 0,0056 \%$$

$$\text{ROE (2012)} = \frac{-1599}{291\,201} \cdot 100 = -0,55 \%$$

$$\text{ROE (2013)} = \frac{926}{290\,278} \cdot 100 = 0,32 \%$$

$$\text{ROE (2014)} = \frac{12\,561}{297\,905} \cdot 100 = 4,21 \%$$

Rentabilita vlastního kapitálu je důležitá pro vlastníky podniku, jelikož zobrazuje zhodnocení vlastního kapitálu. Z výpočtů lze usoudit minimální růst rentability do roku 2013 vlivem nízkého zisku. Rok 2014 byl u této rentability zlomový, což je odrazem zvyšující se marže a relativně nízkých nákladových úroků, které právě v roce 2014 činily 3 252 tis. Kč a to je v průměru o 6 510 tis. Kč méně než v předchozích letech. Společnost by měla i nadále snižovat náklady pomocí optimalizace podnikových procesů a postupně navyšovat marži zejména u produktů a služeb, o které mají zákazníci zájem.

Rentabilita tržeb je vypočtena dle vzorce č. 2.2 z teoretické části práce.

$$\text{ROS (2011)} = \frac{17}{1007917} \cdot 100 = 0,00168 \%$$

$$\text{ROS (2012)} = \frac{-1599}{628\,127} \cdot 100 = -0,25 \%$$

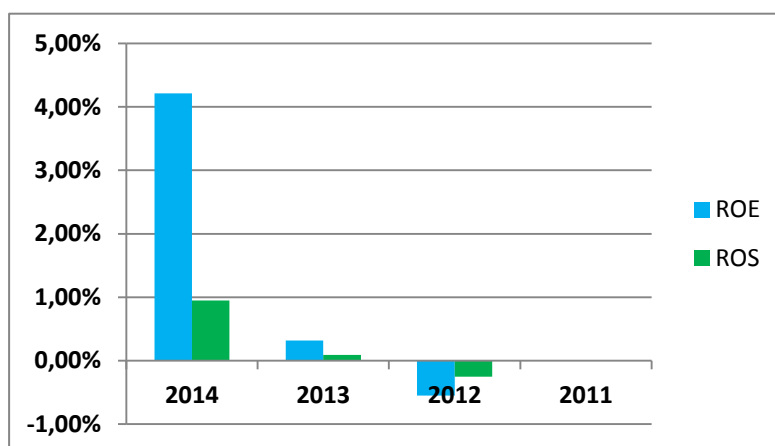
$$\text{ROS (2013)} = \frac{926}{992\,283} \cdot 100 = 0,093 \%$$

$$\text{ROS (2014)} = \frac{12\,561}{1321755} \cdot 100 = 0,95 \%$$

Rentabilita tržeb se pohybuje kolísavě do výše max. 1%, z čehož vyplývá, jaká část tržeb je čistý zisk. Více než 99% tržeb pokryjí úroky, daně a náklady. Tento ukazatel slouží v praxi jako ukazatel ziskové marže, která je základě výsledků velmi nízká. Společnost se snaží marži postupně navyšovat, ovšem v odvětví pevných paliv to není jednoduché. Podnik často prodává velkoobchodníkům, kteří dále produkty zprostředkovávají koncovému spotřebiteli. Pochopitelně se velkoobchod snaží cenu usmlouvat na co nejnížší hodnotu, aby to bylo pro něj výhodné. Doporučuji, aby si podnik určil marži, která bude pevně stanovena, aby do budoucna mohl vykazovat lepší výsledky v podobě vyšších tržeb a vyššího zisku.

Grafické znázornění rentability vlastního kapitálu a tržeb, kdy od roku 2014 dochází k nárůstu obou ukazatelů vlivem zvyšujícího se zisku.

Graf č. 4.1: Znázornění rentability podniku



Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatelé aktivity vypočítané dle vzorců č. 2.3 a 2.4 z teoretické části práce:

$$\text{Doba obratu zásob (2011)} = \frac{69\,236}{\frac{1007917}{360}} = 25 \text{ dní}$$

$$\text{Doba obratu zásob (2012)} = \frac{104\,800}{\frac{628\,127}{360}} = 60 \text{ dní}$$

$$\text{Doba obratu zásob (2013)} = \frac{\frac{72\,483}{992\,283}}{\frac{360}{360}} = 26 \text{ dní}$$

$$\text{Doba obratu zásob (2014)} = \frac{\frac{391\,752}{1\,321\,755}}{\frac{360}{360}} = 107 \text{ dní}$$

Doba obratu zásob by měla být co nejnižší. Je to čas, který jsou zásoby vázány na skladě. Nejdelší dobu byly zásoby na skladě v roce 2012 a 2014. Rok 2012, bylo obdobím začínající krize v odvětví a lidé postupně přestávali pevná paliva a uhlí nakupovat, právě v tomto roce hospodařila společnost také se ztrátou a na skladě měla vysoké množství zásob. V roce 2014 nastala situace, kdy měla společnost během celého roku plynulý průběh zásob, tzn. nakoupila a okamžitě prodala. Koncem musel podnik splnit určitý objem produkce, proto nakoupil na sklad zásoby, které na základě informací ekonomického ředitele ihned v roce 2015 prodal, nicméně se tato skutečnost ve výkazech za rok 2014 projevila. Právě z tohoto důvodu jsou zásoby na tak vysoké úrovni, ale tento výsledek nepovažuje společnost za alarmující, jelikož se jednalo o situaci výjimečnou a zásoby byly prodány. Z výsledků let 2011 a 2013 je patrné, že společnost hraje roli zprostředkovatele a na sklad zásoby nehromadí, pokud to není nutné. Přebytké zásoby na skladě znamenají vázaný kapitál, čehož si je podnik vědom. Společnost se snaží mít pojistnou zásobu, aby pokryla nečekané objednávky odběratelů, v ostatních případech se snaží objednávky splnit za pomoci vlastní logistiky, což znamená vyzvednout od dodavatele a dovézt odběrateli.

$$\text{Doba splatnosti pohledávek (2011)} = \frac{\frac{168\,029}{1007917}}{\frac{360}{360}} = 60 \text{ dní}$$

$$\text{Doba splatnosti pohledávek (2012)} = \frac{\frac{214\,221}{628\,127}}{\frac{360}{360}} = 123 \text{ dní}$$

$$\text{Doba splatnosti pohledávek (2013)} = \frac{\frac{194\,456}{992\,283}}{\frac{360}{360}} = 71 \text{ dní}$$

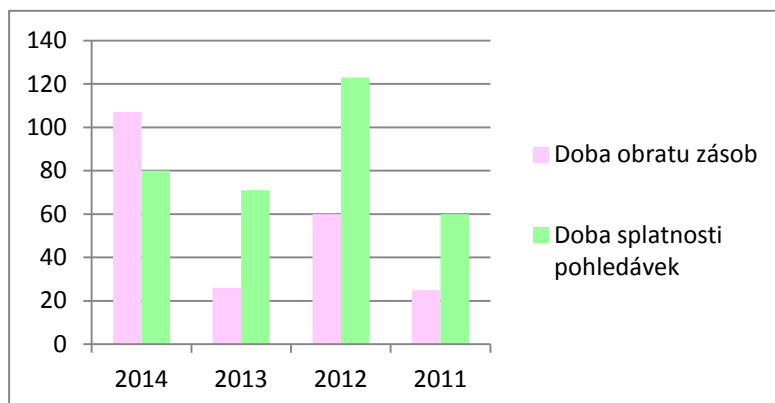
$$\text{Doba splatnosti pohledávek (2014)} = \frac{\frac{293\,206}{1\,321\,755}}{\frac{360}{360}} = 80 \text{ dní}$$

Pro podnik už od roku 2012 kritický ukazatel. **Doba splatnosti pohledávek** by neměla přesáhnout 50 dní, ve skutečnosti je na tom mnohem hůř. Pohledávky jsou zaplacený nejdříve po 60 dnech, což není pro podnik příznivé a do budoucna při situaci, která v odvětví právě probíhá, to může mít negativní dopad. Zákazníci platí pozdě, proto si společnost musí upravit dobu splatnosti a upomínat odběratele, aby zaplatil v co nejkratším horizontu. Jak již bylo

zmíněno, prodej pevných paliv je silně závislý na zimním období a pokud lidé netopí, tak se paliva neprodávají, tudíž odběratelé nemají tržby a nejsou schopni zaplatit společnosti jako dodavateli. Doby splatnosti pohledávek se také posuzují podle doby splatnosti závazků, které u této firmy bývají mnohem kratší. Existuje jistá forma zajištění pohledávek, které poskytuje specializovaná pojišťovna a ta za splnění všech podmínek, které zahrnují zejména zasílání upomínek, splátkových kalendářů a dalších, pohledávku po zmapování situace odběratele zajistí v určité výši. Pokud sama společnost nedosáhne zaplacení pohledávky i po vynaloženém úsilí, kontaktuje pojišťovnu, která se opět pokouší pohledávku z odběratele vymáhat. V případě, že ani pojišťovna není schopna pohledávku vydobýt, tak je sama povinna společnosti zaplatit do výše dohodnuté částky.

Grafické znázornění ukazatelů aktivity. V roce 2014 jsou hodnoty zásob i pohledávek na vysoké úrovni. U zásob výjimečná situace, která byla zmíněna u výpočtů, ovšem u pohledávek je neustálý problém s dlouhou dobou splatnosti.

Graf č. 4.2: Znázornění ukazatelů aktivity



Zdroj: Vlastní zpracování

Zadluženost vypočítaná ze vzorce č. 2.5 z teoretické části práce:

$$\text{Celková zadluženost (2011)} = \frac{177\,190}{483\,591} \cdot 100 = 36,64 \%$$

$$\text{Celková zadluženost (2012)} = \frac{284\,079}{575\,487} \cdot 100 = 49,36 \%$$

$$\text{Celková zadluženost (2013)} = \frac{222\,705}{513\,932} \cdot 100 = 43,33 \%$$

$$\text{Celková zadluženost (2014)} = \frac{611\,620}{909\,601} \cdot 100 = 67,24 \%$$

Pokud je podnik **zadlužený**, používá ke své ekonomické činnosti cizí zdroje. Na tento ukazatel hledí především věřitelé, kteří na základě toho posuzují, zda budou spolupracovat s firmou, či nikoli. Pro posouzení je nutné brát v potaz také aktiva podniku, protože právě ta se cizími zdroji kryjí, což značí, že celková zadluženost firmy není markantní a zdá se být v toleranci 50%, až do roku 2014. Vysvětlení je následující. Společnost potřebovala finanční prostředky na nákup produktů před koncem roku, což bylo zmíněno a vysvětleno v ukazateli doby obratu zásob. Bankovní instituce poskytla společnosti revolvingový úvěr na oběžná aktiva, který je krátkodobý a podnik je schopen ho zaplatit. V poměru k aktivní složce, které lze vidět v rozvaze společnosti mají cizí zdroje přijatelnou hodnotu, protože se jedná zejména o krátkodobé bankovní úvěry za účelem pořízení zboží – aktivní položky společnosti.

Úrokové zatížení vypočítané ze vzorce č. 2.6 z teoretické části práce:

$$\text{Úrokové zatížení (2011)} = \frac{19\,388}{21\,250} \cdot 100 = 91,24 \%$$

$$\text{Úrokové zatížení (2012)} = \frac{4735}{2865} \cdot 100 = 165,27 \%$$

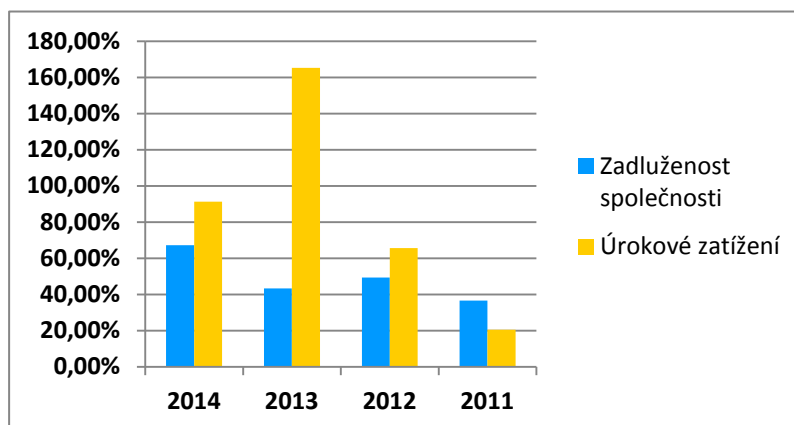
$$\text{Úrokové zatížení (2013)} = \frac{5164}{7873} \cdot 100 = 65,59 \%$$

$$\text{Úrokové zatížení (2014)} = \frac{3252}{15\,813} \cdot 100 = 20,57 \%$$

Tento ukazatel má za úkol, zobrazit podniku skutečnost, kolik ze zisku jde na platbu úroků. Je pochopitelné, že v roce 2012, kdy společnost hospodařila se ztrátou nebyla schopna zaplatit úroky, protože náklady firmy byly velice vysoké. Postupně se podnik snaží vlivem zvyšujícího se zisku na tomto ukazateli zapracovat. Žádný vlastník nechce vydělávat na to, aby splácel úroky. V roce 2014 jsou nákladové úroky na nejnižší úrovni za celé sledované období, proto i úrokové zatížení společnosti se postupně snižuje. Pokud bude společnost i nadále zvyšovat zisk důsledkem snížení nákladů, s čímž počítá, bude se úrokové zatížení podniku pohybovat v toleranci.

Grafické znázornění ukazatelů zadluženosti. Úrokové zatížení v roce 2014 klesá z vysokých hodnot v předchozích letech. Zadluženost podniku se sice zvyšuje, ale v poměru k aktivní složce podniku je přijatelná.

Graf č. 4.3: Znázornění ukazatelů zadluženosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Likvidita vypočítaná ze vzorců 2.7 – 2.9 z teoretické části:

$$\text{Běžná likvidita (2011)} = \frac{253\,971}{171\,874} = 1,48$$

$$\text{Běžná likvidita (2012)} = \frac{351\,761}{108\,250} = 3,25$$

$$\text{Běžná likvidita (2013)} = \frac{287\,462}{113\,363} = 2,54$$

$$\text{Běžná likvidita (2014)} = \frac{693\,853}{500\,125} = 1,39$$

Výsledky mají doporučené hodnoty, které jsou na základě teoretické části v rozmezí $<1,6 - 2,5>$, znamená to, že by společnost byla schopna uspokojit své věřitele, kdyby proměnila veškerá oběžná aktiva, jako jsou zásoby, kterých má dostatek, na peníze a zaplatila své závazky. Výše vypočítané hodnoty sice mívají doporučené rozmezí, ovšem z výkazů a hodnot je zřejmé, že podnik neustále disponuje vyšším objemem oběžných aktiv, než závazků, což je ideální. Kdyby nastala situace, že by podnik musel prodat veškerá svá oběžná aktiva, jako jsou zásoby, zboží, materiál, výrobky a vybrat peníze, byla by společnost schopna uhradit své závazky. Běžná likvidita se označuje za **nejméně přesnou**, protože obsahuje nelikvidní složku, jako jsou zásoby. Aby se zobrazil skutečný stav společnosti, je nutné analyzovat další dvě likvidity, které neberou v potaz zásoby a mají vyšší vypovídající hodnotu.

$$\text{Pohotov\'a likvidita (2011)} = \frac{323\,207}{171\,874} = 1,88$$

$$\text{Pohotov\'a likvidita (2012)} = \frac{246\,961}{108\,250} = 2,28$$

$$\text{Pohotov\'a likvidita (2013)} = \frac{214\,979}{113\,363} = 1,90$$

$$\text{Pohotov\'a likvidita (2014)} = \frac{302\,101}{500\,125} = 0,60$$

Doporučené hodnoty na základě teoretické části by se měly pohybovat v rozmezí $<0,7 - 1>$. V případě, kdybychom nezapočítali zásoby, kterých má společnost v roce 2014 největší množství, tak by společnost nebyla schopna zaplatit své krátkodobé závazky, protože nedisponuje takovým množstvím peněz ani zboží.

$$\text{Okamžitá likvidita (2011)} = \frac{16\,706}{171\,874} = 0,1$$

$$\text{Okamžitá likvidita (2012)} = \frac{32\,740}{108\,250} = 0,30$$

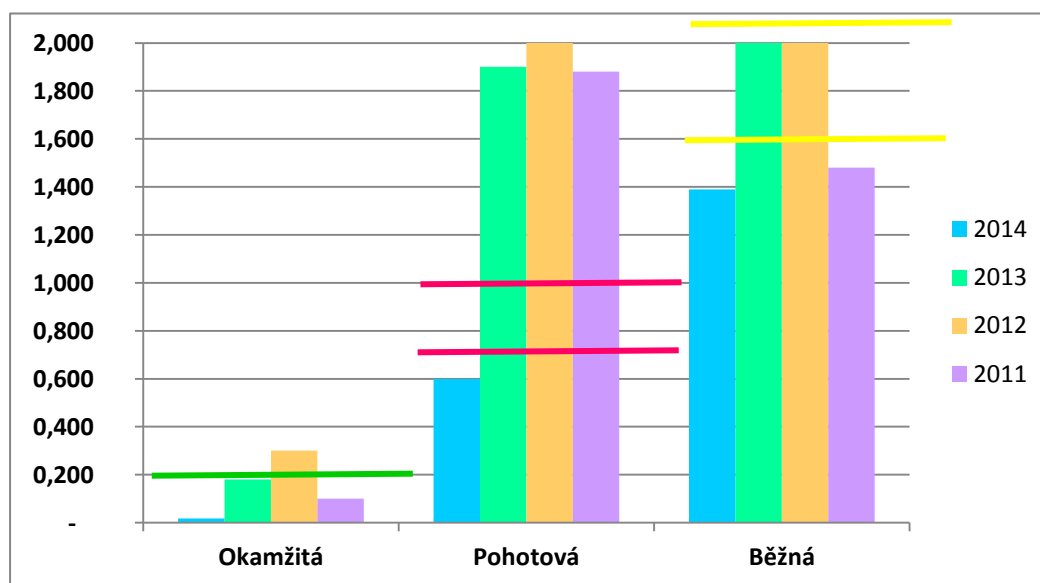
$$\text{Okamžitá likvidita (2013)} = \frac{20\,523}{113\,363} = 0,18$$

$$\text{Okamžitá likvidita (2014)} = \frac{8895}{500\,125} = 0,017$$

Doporučené hodnoty okamžité likvidity by se na základě teoretických východisek měly pohybovat okolo 0,2. Tento ukazatel má **nejvyšší vypovídající schopnost**, protože jde o okamžitou úhradu závazků. Okamžitá likvidita počítá s peněžními prostředky, kterých má v roce 2014 podnik na bankovních účtech **8 320 tis. Kč** a v pokladně **575 tis. Kč**, krátkodobé závazky společnosti, tedy revolvingový úvěr, který čerpala je ve výši **349 441 tis. Kč**, k němu je nutné připočítat ještě další závazky společnosti. Podnik tedy nedokáže okamžitě uhradit závazky, které má. Doporučení, které vychází z této analýzy je takové, aby společnost intenzivně vymáhala své pohledávky, jelikož tímto způsobem získá další finanční prostředky, kterými by mohla uhradit své závazky. Dalším způsobem jak získat finanční prostředky je zbytečně nezadržovat zásoby na skladě. S tímto společnost problémy nemá.

Grafické znázornění likvidity společnosti, ze kterého vyplývá, že v roce 2014 nedosahuje ani jedna ze tří vypočítaných likvidit doporučených hodnot, které jsou zvýrazněny rovnoběžkami. Společnost tedy není schopna uhradit své závazky z oběžného majetku, který má.

Graf č. 4.4: Znázornění likvidity



Zdroj: Vlastní zpracování

4.2.1 Shrnutí finanční analýzy

V praktické části byly představeny ukazatelé finanční analýzy, které mají vypovídající schopnost pro následující dvě metody. Cílem analýz bylo za pomoci ukazatelů rentability, ukazatelů aktivity, zadluženosti a likvidity zobrazit finanční situaci podniku. Ve shrnutí budou komentovány výsledky pro rok 2014, jako nejaktuálnější období.

Rentabilita podniku byla analyzována u vlastního kapitálu a tržeb, na základě požadavků společnosti. Jsou to dva ukazatelé, které jsou podstatné pro vlastníky, přičemž výsledky ukázaly, že vlastní kapitál je od roku 2014 postupně zhodnocován a to z důvodu optimalizace vnitropodnikových procesů, za pomoci kterých se snaží společnost co nejvíce snížit náklady, přičemž se zaměřuje na náklady režijní. Postupně se zvyšující zisk společnosti přispívá ke zhodnocení vynaloženého kapitálu. Na základě výsledků rentability tržeb je patrné, že čistý zisk, je pouze ve výši 1%. Je to způsobeno tím, že má společnost nastavenou nízkou obchodní marži, kterou by měla zvyšovat, oč se také interním opatřením snaží.

Ukazatelé aktivity se zaměřují na doby obratu zásob a dobu splatnosti pohledávek, se kterou má společnost potíže. U zásob nastala v roce 2014 mimořádná situace, proto je doba obratu zásob 107 dní. Koncem roku musel podnik splnit určitý objem produkce, proto naskladnil produkty a to se promítlo do rozvahy. Tato situace byla zcela výjimečná, protože zásoby byly ihned v roce 2015 prodány a nezůstaly na skladě. Společnost figuruje jako zprostředkovatel, proto se snaží veškerou produkci ihned zavézt odběrateli a nic neskladovat.

U pohledávek je situace poměrně složitější, protože se jedná o firmu, kde se obchoduje v miliónech. Tak vysoké pohledávky se proto stávají často těžko vymahatelné, proto je nutné snížit dobu splatnosti pohledávek z 80 dní na kratší časový horizont. Pokud firma předpokládá rizika spojená s dodávkami u odběratele musí si zakázku pojistit, a to například splátkovým kalendářem anebo pojišťovnou pohledávek, které poskytují specializované instituce. Ridera Bohemia a.s. si je vědoma tohoto problému s pohledávkami, proto se snaží tuto situaci řešit. Z tohoto důvodu chtěla analyzovat, jak moc se doba obratu pohledávek zvyšuje.

Zadluženost je ukazatel, který vyšel dobře vzhledem k aktivům v rozvaze. Vždy je potřeba zjistit, proč je společnost zadlužená a na co cizí zdroje využívá. V roce 2014 bylo zadlužení ve výši 67,24 %. Podnik si zajistil na financování zboží revolvingový úvěr, který je krátkodobý a je ho schopný splácet, jinak by mu jej banka neposkytla. Právě díky situaci, která vznikla s pořízením zásob koncem roku musela společnost využít cizích finančních prostředků. Tento fakt se promítl i do aktivní složky podniku, kde je zřejmé, že peníze byly opravdu využity na daný účel. Firma Ridera Bohemia a.s. nemá žádné dlouhodobé bankovní úvěry ani dlouhodobé závazky u externích institucí, proto je zadluženost vnímána jako přijatelná. Úrokové zatížení, je také důležitý ukazatel pro vlastníky podniku, proto byl analyzován. Právě s ním měla společnost dlouhodobě problémy, protože nevykazovala takový zisk, aby byla schopna splácet úroky. V roce 2014 je úrokové zatížení pouhých 20,57 %, což značí postupné zvyšování zisku, i když mírně a výrazné snížení nákladových úroků. Tuto situaci hodlá podnik zachovat i do budoucna.

Likvidita je analýza, která vypovídá o platební schopnosti společnosti. Likvidita běžná je nejméně přesná, protože zahrnuje zásoby, a ty jsou nelikvidní aktivum. Právě proto, se jeví tento ukazatel jako dobrý a naznačuje, že je společnost schopna uhradit své závazky, pokud by prodala své zásoby a další položky oběžného majetku. Je pravdou, že v roce 2014 měla společnost nejvyšší množství zásob, právě proto vyšel tento ukazatel kladně. Pohotová a okamžitá likvidita už tuto platební schopnost vyvrací. Okamžitá likvidita je nejpřesnější, protože zahrnuje pouze peníze na účtech a v pokladně, což jsou aktiva, která má společnost stále k dispozici. V tomto případě nedokáže podnik splnit své závazky, protože má mnoho pohledávek, které jsou stále nezaplacené, a proto nemá peněžní prostředky na úhrady svých závazků.

4.3. Porterova analýza ve společnosti Ridera Bohemia a.s.

Při vysokých obrátech a dlouholeté zkušenosti musí mít společnost Ridera Bohemia zmapovanou konkurenci, zákazníky, dodavatele a hrozby substitutů v rámci odvětví. Nabízí se mnoho nástrojů, jedním z nich je právě Porterova analýza pěti sil, která tyto faktory zkoumá a blíže specifikuje. Společnost má pouze stručné záznamy o konkurenci, proto bude na žádost podniku analyzovaná konkurence právě tímto modelem.

4.3.1 Analýza hybných sil v odvětví

V rámci kraje hraje významnou roli těžební společnost OKD a.s., která je v současnosti jediným producentem černého uhlí nejen v Moravskoslezském kraji, ale i v rámci celé České republiky. Provozuje 3 hlubinné a 1 zakonzervovaný důl. Veškerá roční produkce se pohybuje okolo 9 miliónů tun. I přes krizové období této společnosti nadále funguje, ovšem zaznamenává výrazný útlum. Právě společnost OKD a.s. je jeden dodavatelů pro firmu Ridera Bohemia a.s. Partnerství mají upraveno přímou smlouvou a je považován za významného dodavatele, především v roce 2014 – 2015. (OKD, 2016)

Mezi TOP partnery patří také Severočeské doly, které vznikly v roce 1994. Svou činnost provozují v Severočeské pánvi ve dvou odloučených lokalitách. Produkují jak energetické uhlí, tak nízko sirnaté tříděné uhlí. Sortiment mají velice široký a jejich roční produkce uhlí přesahuje zhruba 23 mil. tun ročně, čímž se řadí mezi největší producenty hnědého uhlí v České republice. (Severočeské doly, 2016)

Dalším významným dodavatelem je Severní energetická a.s., která spravuje několik těžebních lokalit. Je také považována za TOP partnery společnosti Ridera Bohemia a.s. Tehdejší vertikální integrace společnosti zajistila spolehlivé dodávky odběratelům, které se zdají být nejefektivnější. (Severní energetická, 2016)

Kromě českých dodavatelů, má Ridera Bohemia a.s. kontakty i v zahraničí, konkrétně v Polsku, které je těžbou uhlí známo. Jako významný zahraniční dodavatel je polská společnost Katowicky Holding Weglowy (KHW). Tento holding sdružuje 4 moderní uhelné doly, které produkují uhlí vysoké kvality. Jako další společnost PG Silesia, která se nachází v jižním Polsku a zabývá se těžbou černého uhlí, což právě odebírá Ridera Bohemia. Společnost má moderní důl Slezska nedaleko česko-polských hranic, a to je pro společnost Ridera Bohemia přínosem z hlediska osobního vyjednávání. Důležité je také zmínit, že díky dobré dostupnosti je výhodná i logistika. (Katowicky Holding Weglowy, 2016)

Tito dodavatelé spolupracují se společností Ridera Bohemia a.s. na základě přímé smlouvy, jsou považováni za významné, někteří jsou dokonce označováni TOP dodavatele.

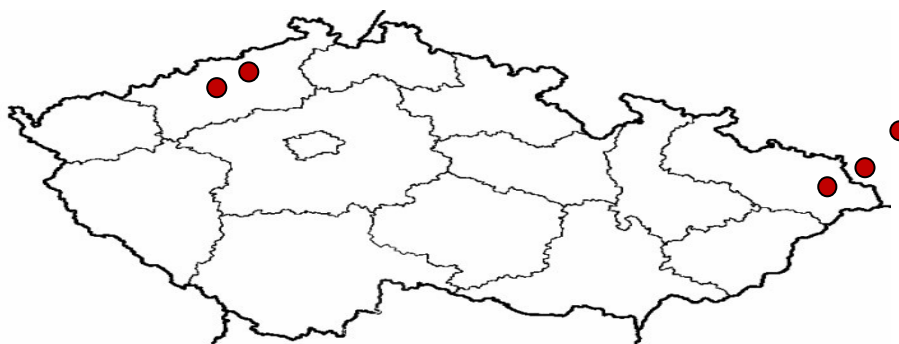
Přímé smlouvy v tomto případě znamenají užitek pro náš analyzovaný podnik, jelikož získávají výhody v podobě lepších, v některých případech stálých cen a služeb. Přímá smlouva zahrnuje také závazek firmy v podobě velikosti odebíraného množství produkce.

Společnost Ridera má tedy 3 hlavní dodavatele v rámci ČR a další 2 významné v Polsku, jejichž uhlí je velice kvalitní a díky tomu dokážou uspokojit poptávku od následných odběratelů. Společnost OKD zaznamenává krizové období, tudíž se spolupráce postupně v roce 2016 omezuje. V oboru pevných paliv jsou dodavatelské vztahy často upraveny předplatbou za zboží v rámci smlouvy, které jsou obvykle na delší období. Ridera Bohemia může díky odlišnému sortimentu každého dodavatele nabízet různé druhy uhlí, jako jsou tříděné druhy s různou výhřevností a odlišným podílem uhlíku.

Dodavatelé

Mají na odvětví určující vliv, v podobě nákupních cen, od kterých se potom odvíjí ceny prodejní u naší společnosti. V tomto odvětví je pouze málo dodavatelů viz obr. 4.1 a kupujících, například oproti potravinářskému průmyslu, kde jsou dodavatelů stovky. Vyjednávací síla je v tomto případě velice silná, a právě díky tomu si společnost Ridera opatřila přímé smlouvy, kterými jsou obě strany vázány.

Obr. 4.1: Mapa nejvýznamnějších dodavatelů



Zdroj: Vlastní zpracování

Odběratelé

Tuhá paliva potřebují nejen domácnosti ke své přímé spotřebě, ale také firmy, za účelem výroby elektrické energie, chemických produktů a tepla. V České republice je významným **odběratelem** tuhých paliv společnost ČEZ. Pro svou potřebu využívá především hnědé uhlí (ve 13 elektrárnách) v menší míře potom uhlí černé (ve 2 elektrárnách). Další společnosti jako jsou Veolia v ČR i na Slovensku, Synthesia, Energetický a průmyslový holding (EPH) jsou významnými odběrateli. Zákazníky společnosti Ridera jsou

velkoobchody, ale také tzv. Retail customers, kde jsou zařazeny maloobchody, sklady a koneční spotřebitelé, kteří používají pevná paliva jako zdroj tepla anebo ho dále zpracovávají, popřípadě prodávají. Všem těmto skupinám klientů musí společnost věnovat pozornost, aby zachovala jejich věrnost a loajalitu. Napomáhají tomu marketingové nástroje jako například public relations, články v místním tisku, které podpoří jméno společnosti, internetové stránky s možností on – line objednávek, doprava zdarma, soutěže na webových stránkách společnosti nebo také webový portál www.topmeuhlim.cz (Topení uhlím, 2016), který se řadí k důležité aktualitě firmy. Snaží se spotřebitelům nastínit fakt, že i topení pevnými palivy může být ekologické, přináší návody jak efektivně a správně topit a nabízí možnosti čerpání dotací na kotle pro pevná paliva. Výhodné jsou také komplexní dodávky na klíč, ve které jsou zahrnuty služby jako:

- profinancování dodávek,
- logistika,
- jakostní kontrola,
- monitorig kvality.

Vyjednávací síla koncového zákazníka nebo spotřebitele je v tomto případě velice nízká až nulová. Kdo nabídne lepší cenu, ten si získá odběratele. Vzhledem k tomu, že se společnost řadí mezi 3 největší obchodníky s pevnými palivy v České republice, věnují se ve větší míře velkoobjemovým obchodům, kde jsou veškeré transakce upraveny smlouvami.

Substituty

Uhlí může nahradit mnoho substitutů. Domácnosti nejčastěji spotřebovávají tuhá paliva k vytápění nebo ohřevu vody. Jedním ze substitutů je moderní kotel, který umožňuje spalovat dřevo, což spadá do kategorie obnovitelných zdrojů. Začíná být oblíbenějším, zejména díky větší čistotě při zpracování, snadnějšímu skladování a ekologičtějšímu využití. Za další substituty u tříděného uhlí je možno v tomto odvětví považovat jiné zdroje tepla či energie. Mezi takové zdroje patří:

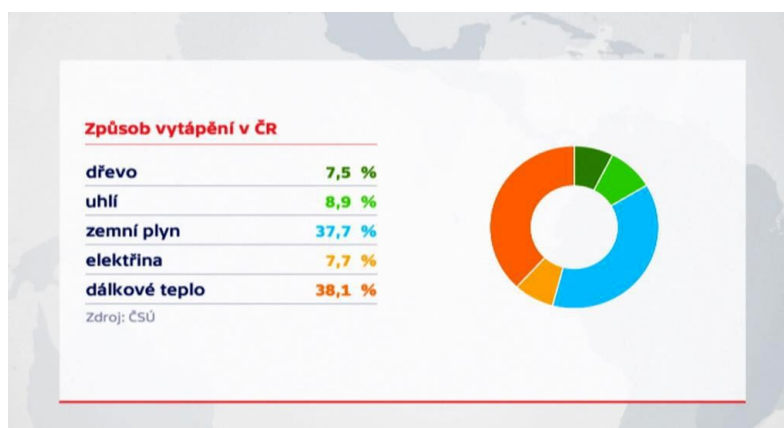
- zemní plyn,
- dřevěné brikety,
- propan – butan,

- lehké topné oleje,
- elektrická energie,
- solární energie.

V případě, že si domácnosti topí uhlím a ostatními pevnými palivy společnosti Ridera Bohemia, lze i jako substitut považovat ústřední topení, které si mohou domácnosti zavést postupem času, což je určitě pohodlnější. Potom by i toto vytápění mohlo být vnímáno jako substitut.

Důležité je, aby společnost sledovala trendy v této oblasti. V posledních letech se jsou na vzestupu ekologické zdroje vytápění nebo taky možnost získat dotace na ekologické kotle v rámci projektu zelená úsporám – kotlíkové dotace. Informace z webového portálu www.novazelena.cz (Zelená úsporám, 2016). Obrázek č. 4.2 poukazuje na to, jakým způsobem topí české domácnosti. Data jsou dostupná na webovém portálu www.czso.cz, (ČSÚ, 2016), a jsou aktuálně pro rok 2014.

Obr. 4.2: Způsoby vytápění v ČR v roce 2014



Zdroj: Webový portál www.czso.cz

Stávající konkurence

Jako stávající **konkurenci** společnost vnímá:

- **skupina Carbounion** – zejména společnost Emeran 1860, která se zabývá především velkoobchodním prodejem energetického uhlí,

- **Meixner & Hanuš** – v oblasti velkoobchodu s tříděnými druhy, maloobchod a balená paliva,
- **Metalimex** – velkoobchod i maloobchod včetně energetického uhlí.

Vzhledem k tomu, že trh s pevnými palivy a kamenivem není rozsáhlý, může každý podnik dokonale zmapovat konkurenci. V tomto případě konkurující podniky o sobě ví, čerpají data z primárních informací, jako jsou výroční zprávy a zveřejněné výkazy na internetových stránkách.

Skupina Carbounion se soustřeďuje na obchod s hnědouhelnými palivy na českém trhu. Figuruje také jako dodavatel tuhých paliv vybraným energetickým průmyslovým podnikům, stejně jako společnost Ridera. Mezi jejich odběratele patří Dalkia Kolín a.s., Teplárna Tábor a.s., ŽDAS a.s. a další. Dodavateli skupiny Carbounion jsou stejně jako u naší společnosti Severočeské doly, anebo Sokolovská uhelná, právní nástupce, a.s.

U konkurenta Meixner & Hanuš se společnost zaměřuje především na balená paliva, což je novodobý trend pro společnost. Balená paliva nejsou dlouho na trhu, proto se snaží společnost Ridera Bohemia propagovat tento prodej a konkuruje právě s touto společností v prodeji, ceně i množství balení. Tento konkurent navíc odebírá pevná paliva z Německa. (Meixner & Hanuš, 2016).

Společnost Metalimex se zaměřuje na obchodování s barevnými kovy, pásy, fóliemi a obaly na bázi hliníku a papíru. (Metalimex, 2016)

Jako další, méně významné konkurenty z důvodu velikosti a objemu prodeje můžeme vnímat:

- Tempex,
- Transpal,
- Expol Trade.

Potenciální konkurence

Vstup **nových konkurenčních podniků** na trh s tuhými palivy nebo kamenivem vyžaduje analýzu bariér vstupu. V tomto případě jsou bariéry poměrně nízké. Jako největší bariéra je vnímána kapitálová náročnost, kde je nutnost předplatit si zboží u dodavatelů, bez této transakce není možno začít fungovat. Žádná další bariéra v podobě legislativy, vyhlášek a zákonů neexistuje. Skupina Ridera má u 2 dodavatelů předplaceno zboží na základě smlouvy a u jednoho má bankovní záruku, kdy banka při splnění podmínek ručí za závazky

společnosti. Konkurent, který vstupuje do tohoto odvětví by si měl uvědomit také případné dopady na životní prostředí a zajistit zboží tak, aby nekontaminovalo přírodu v blízkém okolí. Tato skutečnost je vnímána jako hrozba. Vzhledem k upadajícímu odvětví a nízkým maržím u produktů, už jen málo podnikatelů uvažuje vstoupit právě do odvětví s uhlím. Společnost Ridera Bohemia a.s. má navíc 20 letou tradici na trhu a její jméno je velice známé. Obsluhuje několik set tisíc zákazníků, firem, odběratelů, kteří jsou spokojeni, tudíž se nepředpokládá masivní odchod stálých zákazníků k nové, potenciální konkurenci, která nemá zkušenosti. Jediná konkurenční síla u nového podniku by spočívala v cenové válce, kdy by nabízely zboží a služby mnohem levněji než stávající podniky by vznikla možnost nalákat nové zákazníky.

4.3.2 Shrnutí Porterovy analýzy pěti sil

U dodavatelů je nejvýznamnější rys spolupráce s top dodavateli a přímé smlouvy, které s nimi společnost uzavírá. Specifikem tohoto odvětví jsou také platby předem dodavatelům, na základě kterých vzniká garance odběru a dlouhodobá spolupráce. Dodavatelé jsou hodnoceni jako spolehliví a jedini v tomto oboru. Zákazníky má společnost Ridera dvojího typu, jak konečné spotřebitele, tak i firmy, které dále zprostředkovávají zboží. Organizace si svých klientů a zákazníků váží a snaží se vždy vyjít vstříc. V tomto okamžiku má mnoho velkých firem, se kterými spolupracuje při obchodování s pevnými palivy, ovšem nezapomíná také na domácnosti a menší zákazníky, kteří nakupují často i přes e-shop. Hrozba substitutů je neustále monitorována, protože trendy na ochranu životního prostředí jsou čím dál aktuálnější a moderní kotle jsou v rámci dotací pro domácnosti hodně využívány. Marketingové nástroje se snaží upozornit na to, že ekologicky topit jde i s pevnými palivy, což by mnohé nenapadlo. Konkurence v rámci odvětví se navzájem zná, v tomto oboru činnosti není moc oblastí, které by si výrazně konkurovaly, ale i přesto se navzájem monitorují například u společných odběratelů nebo pomocí internetových zdrojů. Závěrem Porterovy analýzy lze říci, že uhlí a pevná paliva jsou na ústupu, odvětví není příliš perspektivní, existuje mnoho substitutů, noví konkurenti do odvětví nevstupují, protože mají obavy, jakým směrem se bude tento obor ubírat, když momentálně prochází krizí.

4.4 SWOT analýza

Na základě schůzky s ekonomickým ředitelem Ing. Petrem Štverkou byly sepsány silné, slabé stránky podniku, příležitosti a ohrožení. Tato metoda má za úkol čerpat z výsledků předchozích analýz a určit konečnou strategii společnosti, kterou by měla implementovat do svých podnikových procesů. Postup pro sestavení SWOT analýzy bylo určení vah a hodnocení u každé matice a následně metodou výpočtů dospět k tomu, zda silné stránky převažují nad slabými a zda příležitosti jsou výraznější než hrozby.

Jako **silné stránky** společnosti lze vnímat 20 letou působnost na trhu s pevnými palivy, bohaté zkušenosti s prodejem, dobré jméno společnosti, které je zejména v našem kraji velice známé a v rámci České republiky patří organizace k největším prodejcům pevných paliv. Import uhlí a koksu především z Polska zaručuje společnosti hlavní pozici dovozce pevných paliv v ČR. Všechny tyto skutečnosti dodávají společnosti pozitivní image, která může mít dobrý vliv na zákazníka při rozhodování, jakého zvolí dodavatele. Ridera Bohemia a.s. má uzavřeny přímé smlouvy s dodavateli, což značí aktivní spolupráci a nízké riziko změny ceny. Za silnou stránku může společnost považovat také to, že propojila logistické služby s prodejem. Je takřka samozřejmostí dovoz objednaného materiálu, v některých případech je doprava zdarma. Mezi komplexní služby je zařazen také monitoring kvality dodávaného zboží a dodávky na klíč. Společnost Ridera Bohemia je společností, která v rámci své hlavní činnosti podniká i ve stavebnictví, s pevnými palivy, kamenivem a recykláty. Právě toto je znak diverzifikace podnikatelského rizika, což je v posledních letech vnímáno jako trend. Zejména divize kameniva, odpadů a stavebnictví se jeví jako perspektivní do budoucna. Každý podnik má internetové stránky, kde nabízí zákazníkům své produkty a služby. U skupiny Ridera Bohemia jsou stránky velice pestré, jsou zdůrazněny vize, mise a cíle, ale především zájem o zákazníka, který je pro podnik prvořadý. Potenciální klient se může dočíst o historii, zobrazit recenze a snadno kontaktovat firmu. Silná stránka společnost je také to, že disponuje s vysokým množstvím kapitálu. V rozvaze je položka vlastního kapitálu pro rok 2014 ve výši 297 905 tis. Kč, podnik má vysoké obraty, a proto je tento výsledek zařazen mezi silné stránky.

V tabulce č. 4.1 jsou silným stránkám přiřazeny váhy a bodová ohodnocení. Hodnocení těchto ukazatelů provedl ekonomický ředitel společnosti.

Tab. 4.1: Hodnocení silných stránek společnosti Ridera Bohemia a.s.

Silné stránky	Název	Váha	Hodnocení	Součin
1.	Kvalitní historie a dobré jméno společnosti	5%	8	0,40
2.	Řadí se mezi 3 největší dodavatele	17,5%	8	1,40
3.	Kvalitní technologická vybavenost	5%	5	0,25
4.	Přímé smlouvy s dodavateli	25%	10	2,50
5.	Komplexní služby	12,5%	8	1,00
6.	Vlastní logistika	7,5%	6	0,45
7.	Diverzifikace rizika (rozdělení na divize)	12,5%	6	0,75
8.	Design internetových stránek	5%	8	0,40
9.	Kapitálová vybavenost	10%	6	0,60
Celkem		100%	X	7,75

Zdroj: Vlastní zpracování

Poznámka: Váhy se musí rovnat v součtu 100 %. Váha 0 % se považuje za nejmenší a 100 % za největší. Váhy značí **důležitost** položky. U vlastního hodnocení je škála 1-10, přičemž 1 - nejnižší **spokojenost** s daným ukazatelem a 10 – nejvyšší **spokojenost** s daným ukazatelem.

I **slabé stránky** jsou bohužel součástí společnosti. Ridera se potýká s nízkou rentabilitou, která úzce souvisí s nízkou marží uhlí. Obchodníci s pevnými palivy si nemohou dovolit výrazně zvýšit ceny, protože je může ohrozit nezájem zákazníků, kteří se snaží vyhledat co nejnižší cenu, ale také dovoz levnějšího, méně kvalitního uhlí z Ameriky. Na svých webových stránkách má podnik e-shop, ovšem je složité se k němu dostat a mnoho zákazníků právě nepřehlednost při ovládání odradí. Další slabinou společnosti je vysoká administrativní náročnost a nedostatek zaměstnanců v oblasti maloobchodu. V tento okamžik je krize v oblasti pevných paliv, a proto je pořízení uhlí výrazně kapitálově náročné. Tabulka

č. 4.2 znázorňuje slabé stránky společnosti s přidělením váhy a hodnocení, které opět provedl ekonomický ředitel společnosti.

Tab. 4.2: Hodnocení slabých stránek společnosti Ridera Bohemia a.s.

Slabé stránky	Název	Váha	Hodnocení	Součin
1.	Nízká rentabilita	30%	8	2,40
2.	Nízká marže uhlí	25%	8	2,00
3.	E-shop na internetových stránkách	5%	9	0,45
4.	Vysoká administrativní náročnost v rámci Retail customers	20%	7	1,40
5.	Vysoká kapitálová náročnost obchodu s palivy	20%	8	1,60
Celkem		100%	X	7,85

Zdroj: Vlastní zpracování

Poznámka: Váhy se musí rovnat v součtu 100 %. Váha 0 % se považuje za nejmenší a 100 % za největší. Váhy značí **důležitost** položky. U vlastního hodnocení je škála 1-10, přičemž 1 - nejnižší **nespokojenost** s daným ukazatelem a 10 – nejvyšší **nespokojenost** s daným ukazatelem.

I přesto, že toto odvětví nemá mnoho bariér vstupu, kapitálová náročnost je významná. Pro některé firmy se stává postupem času likvidační, a to zejména v období, kdy uhlí a pevná paliva zastihla krize. Jsou to především podniky, pro které byla tato činnost hlavní a jediná, proto nejsou schopni setrvat na trhu a musí ho opustit. Pro firmu Ridera Bohemia a.s. se tato skutečnost jeví jako **příležitost**, která posílí postavení na trhu. Dotace na kotle je velice aktuální téma, kdy kraje poskytují finanční příspěvek domácnostem. Existuje program zelená úsporám, který mají snad všichni, co žijí v rodinných domech a vytápějí kotli prostudován. Nedávno se začaly dávat příspěvky také na kotle s pevnými palivy, což sice mnoho lidí ještě neví, ale díky marketingové podpoře, jako například internetovým stránkám www.topmeuhlim.cz, (Topení uhlím, 2016) se postupně dozvídají. Společnost Ridera Bohemia a.s. se v rámci své hlavní činnosti zabývá uhlím, pevnými palivy a koksem, ale také stavebními substráty, kamenivem, stavebními odpady. U některých to může vzbuzovat dojem, že právě stavební odpady a demoliční práce náleží společnosti Ridera stavební a.s., ovšem není tomu

tak. Ridera Bohemia a.s., tímto způsobem diverzifikovala riziko podnikání v rámci svých hlavních činností, což je v době krize pro odvětví uhlí velice důležité a je to jedna z významných příležitostí. Nemusí se obávat toho, že budou muset opustit trh, protože právě divize odpadů se jeví jako perspektivní a na základě informací Ing. Štverky je o něj čím dál větší zájem.

V tabulce č. 4.3 jsou zobrazeny příležitosti společnosti Ridera Bohemia a.s., bodové ohodnocení a váhy přiřadil ekonomický ředitel společnosti.

Tab. 4.3: Hodnocení příležitostí společnosti Ridera Bohemia a.s.

Příležitost	Název	Váha	Hodnocení	Součin
1.	Kapitálová náročnost	10%	8	0,8
2.	Dotace na kotle s pevnými palivy	25%	7	1,75
3.	Zvyšující se zájem o stavební odpady	30%	6	1,80
4.	Možnost expanze divize odpadů mimo MSK	35%	8	2,80
Celkem		100%	X	7,15

Zdroj: Vlastní zpracování

Poznámka: Váhy se musí rovnat v součtu 100 %. Váha 0 % se považuje za nejmenší a 100 % za největší. Váhy značí **důležitost** položky. U vlastního hodnocení je škála 1-10, přičemž 1 - nejnižší **spokojenost** s daným ukazatelem a 10 – nejvyšší **spokojenost** s daným ukazatelem

Jako **ohrožení** jsou vnímána klasická rizika podnikání, jako je složité vymáhání pohledávek u odběratelů. Podnik může léta spolupracovat s odběratelem, který se jeví jako spolehlivý, ale přijde období, kdy nemá dostatek finančních prostředků na zaplacení naší zakázky a nastává problém, který se těžko řeší. Vymáhání pohledávek je z počátku upomínkou a dále to postupuje až k soudu. Pokud odběratel nebo podnik vyhlásí likvidaci, bankrot, musí se společnost přihlásit se svou pohledávkou likvidačnímu správci. Je to složité, ale především dlouhá cesta, která negativně ovlivní chod společnosti, a to z toho důvodu, že zboží je prodáno, ale zaplacení podnik nedostal. Bohužel odběratelů, kteří nejsou schopni ať už splácet nebo zaplatit pohledávku je stále více. U společnosti Ridera Bohemia a.s. je

problémem to, že dávají delší dobu splatnosti u pohledávek. Určitě by tento problém měli promyslet, aby se zvýšil obrát peněz a předešli riziku nezaplacení. Krize v odvětví, jak bylo zmíněno, trvá 4. rokem a prozatím není jasné, jak se bude nadále vyvíjet, protože se do odvětví zapojil stát, který řeší problém s šachtami a uhelnými doly.

V tabulce č. 4.4 jsou zobrazeny ohrožení pro podnik. Váhy a bodová ohodnocení přidělil ekonomický ředitel společnosti.

Tab. 4.4: Hodnocení ohrožení společnosti Ridera Bohemia a.s.

Ohrožení	Název	Váha	Hodnocení	Součin
1.	Klesající objem trhu paliv	10%	5	0,50
2.	Krize v odvětví	10%	3	0,30
3.	Vysoká splatnost, případná platební neschopnost	30%	10	3,00
4.	Složitě vymáhání pohledávek u odběratelů	30%	8	2,40
5.	Bankrot zákazníka	10%	6	0,60
6.	Závislost trhu paliv na počasí	10%	7	0,70
Celkem		100%	X	7,50

Zdroj: vlastní zpracování

Poznámka: Váhy se musí rovnat v součtu 100 %. Váha 0 % se považuje za nejmenší a 100 % za největší. Váhy značí **důležitost** položky. U vlastního hodnocení je škála 1-10, přičemž 1 - nejnižší **nespokojenost** s daným ukazatelem a 10 – nejvyšší **nespokojenost** s daným ukazatelem

4.4.1. Vyhodnocení SWOT analýzy a návrh strategie

Jsou 4 možné strategie, ke kterým by se mohl podnik dopracovat. Na základě 4 tabulek, kde byly určeny váhy a vlastní ohodnocení ve škále 1 – 10 se nyní zaměříme na konečné ohodnocení všech 4 kvadrantů a z konečných čísel znázorníme graficky pozici na trhu a výslednou strategii.

Výslednou strategii získáme, pokud od silných stránek odečteme slabé stránky a od příležitostí odečteme hrozby.

Tab. 4.5: Vyhodnocení SWOT analýzy

Vyhodnocení
Silné stránky $(\Sigma \text{hodnocení} \cdot \text{váha}) / \text{počet silných stránek} = 7,75 / 9 = \mathbf{0,86}$
Slabé stránky $(\Sigma \text{hodnocení} \cdot \text{váha}) / \text{počet slabých stránek} = 7,85 / 5 = \mathbf{1,57}$
Příležitosti $(\Sigma \text{hodnocení} \cdot \text{váha}) / \text{počet příležitostí} = 7,15 / 4 = \mathbf{1,79}$
Ohrožení $(\Sigma \text{hodnocení} \cdot \text{váha}) / \text{počet ohrožení} = 7,50 / 6 = \mathbf{1,25}$

Zdroj: vlastní zpracování

Silné stránky – slabé stránky = $0,86 - 1,57 = \mathbf{-0,71}$

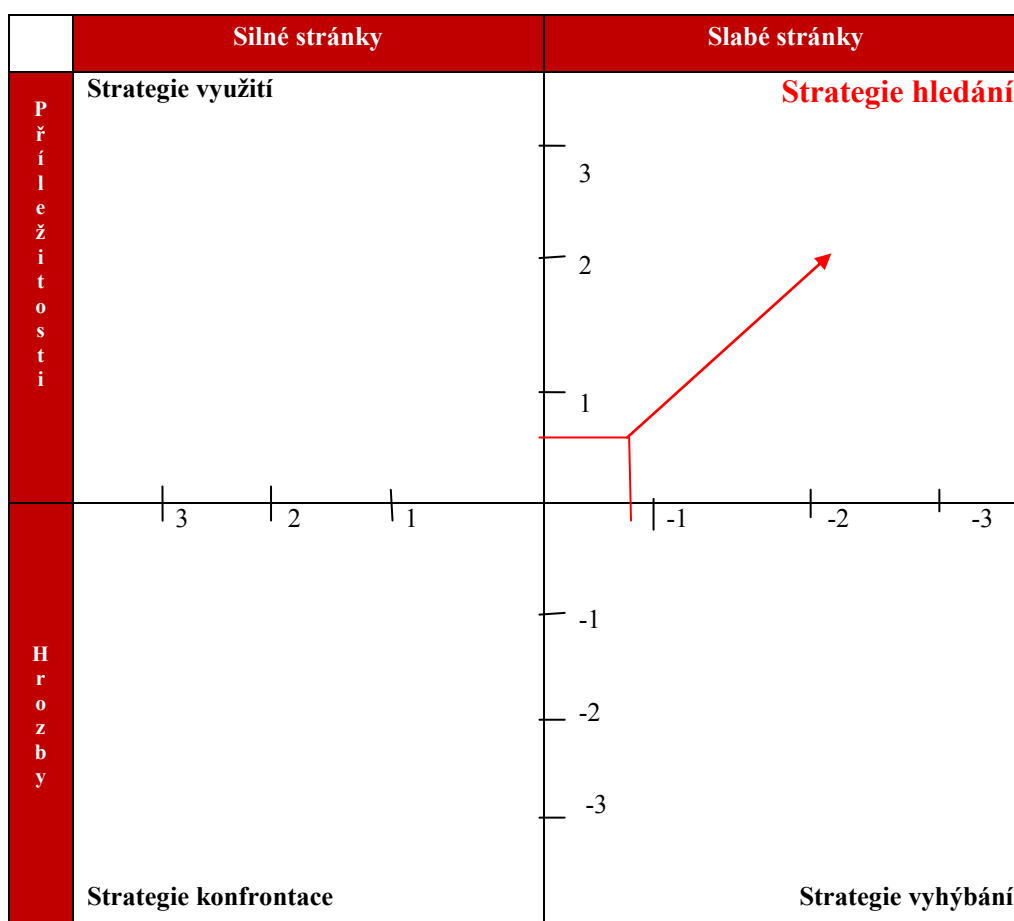
Příležitosti – hrozby = $1,79 - 1,25 = \mathbf{0,54}$

Na základě výsledků bude sestavena tabulka, která určí strategii do budoucna. Z výpočtů je patrné, že slabé stránky jsou výraznější než silné, ovšem příležitosti jsou pro společnost vyšší než ohrožení. SWOT analýza je závěrem všech metod, která zobrazí aktuální situaci podniku a navrhne vhodnou strategii-

Výsledná je strategie **WO**, tedy kombinace slabých stránek a příležitostí, která se nazývá dle Grasseové (2012, s. 319) **strategií hledání**. Bohužel v interním prostředí podniku převládají slabé stránky, kterými jsou e – shop na internetových stránkách, protože právě ten společnost pokládá za stimul, který by mohl přimět zákazníka k nákupu pevných paliv. Jako další, významnější slabé stránky jsou ukazatele finanční analýzy, které byly zmíněny v samostatné kapitole, kde se ukázalo, že rentabilita a marže u pevných paliv jsou nízké. Naopak příležitosti, které nabízí vnější prostředí firmy jsou výraznější než ohrožení, která přichází. Nejvýznamnější příležitostí je možnost expanze u divize odpadů mimo Moravskoslezský kraj. Právě to je důvod, proč vychází strategie hledání. Vzhledem k tomu, že se v rámci hlavní činnosti společnost zabývá kromě pevných paliv i odpady, kamenivem a recykláty neví, kde mají zamířit, aby učinili správné rozhodnutí. V rámci diplomové práce je

sice řešena divize pevných paliv, ovšem nelze opomíjet skutečnost, že vzhledem k probíhající krizi v odvětví musí podnik podporovat další i divize, aby nepříznivá situace, která panuje, nezapříčinila útlum veškerých činností, kterými se zabývá. Pokud se společnosti zvyšuje zájem o divizi odpadů, doporučuji využít veškerých příležitostí, které se nabízí. Na základě využití příležitostí se mohou eliminovat slabé stránky podniku jako je nízká marže, která je v divizi odpadů mnohem vyšší a mohla by se zlepšit tak celková rentabilita společnosti.

Tab. 4.6: Výsledná strategie SWOT analýzy



Zdroj: Vlastní zpracování

5 Vyhodnocení výsledků ekonomické výkonnosti, konkurenceschopnosti a následná doporučení

Vyhodnocení výsledků jako samostatná kapitola diplomové práce, vychází z analýz, které byly prováděny. V této části budou stručně popsány skutečnosti, ke kterým se dospělo. Následně budou formulována doporučení pro společnost, jak by mohla zlepšit celkovou výkonnost podniku a posílit konkurenceschopnost.

Stručné vyhodnocení metody BSC

Bylo doporučeno stanovit si krátkodobé cíle, které hodlá společnost za pomoci určených nástrojů dosáhnout.

- maximalizace hodnoty podniku – zlepšením finančních ukazatelů,
- zjednodušení administrativní náročnosti – zavedením nového IT systému,
- zvyšování spokojenosti zákazníků – prostřednictvím marketingových nástrojů,
- vzdělávání se a zlepšování podnikových výsledků – na základě benchmarkingu.

Stručné vyhodnocení finanční analýzy

Po jednotlivých výpočtech u finanční analýzy vykazují některé ukazatele vynikající hodnoty, některé naopak hodnoty, se kterými by měla společnost začít pracovat, detailně analyzovat a snažit se o zlepšení.

Příznivé výsledky:

- doba obratu zásob,
- zadluženost,
- úrokové zatížení od roku 2014,
- zvýšení tržeb v roce 2014.

Nepříznivé výsledky:

- rentabilita tržeb a vlastního kapitálu – vlivem nízkého zisku a nízké marže,
- likvidita společnosti – vysoký obrat pohledávek, díky tomu omezené finanční prostředky,
- doba obratu pohledávek – nad 50 dní, což je alarmující.

Stručné vyhodnocení Porterovy analýzy

Konkurenční model, který analyzoval dodavatele, odběratele, substituty a potenciální konkurenty dospěl k těmto výsledkům:

- přímé smlouvy s dodavateli,
- 5 významných dodavatelů v odvětví,
- nízká vyjednávací síla zákazníků,
- zvyšující se hrozba substitutů,
- nízké bariéry vstupu do odvětví, ovšem vysoká kapitálová náročnost,
- málo konkurentů v rámci odvětví – navzájem se znají,
- téměř nulová hrozba potenciálních konkurentů – nezáměr o upadající odvětví.

Stručné vyhodnocení SWOT analýzy

Závěr této metody je strategie hledání se, jelikož slabé stránky jsou podstatně výraznější než silné, ale příležitosti jsou vyšší než ohrožení. Společnost strategii hledání pojme jako jisté rozhodování mezi možnou perspektivou u jednotlivých divizí. Rozhodování spočívá v tom, zda pokračovat v obchodování s pevnými palivy v rozsahu jako doposud anebo utlumit tuto činnost a zaměřit se na ty divize, o které se jeví vyšší zájem z okolí.

5.1 Vlastní doporučení

Zavedení řízení pohledávek a zjišťování bonity odběratele

S pohledávkami má společnost velký problém. Má mnoho odběratelů, kteří nejsou schopni splácet pohledávky. Doporučujeme určit zaměstnance, který bude zodpovědný za řízení pohledávek, tzn. bude evidovat ty, které jsou zaplacený po splatnosti a upomínat odběratele, kterým zanedlouho vyprší lhůta splatnosti. Pokud nemá podnik kapacity ze svých interních zaměstnanců, lze přijmout takového pracovníka formou brigády – na dohodu o provedení práce nebo pracovní činnosti, kde by ani mzdové náklady nebyly výrazně vysoké.

Autorka zastává názor, že lepší komunikací se zákazníkem lze docílit toho, aby přistoupil na splátkový kalendář v případě, že není schopen zaplatit pohledávku jednorázově. Každá firma se může dostat do platební neschopnosti, ovšem Ridera Bohemia a.s. musí dbát na to, aby ona sama se do této situace nedostala. Řízení pohledávek by mohlo probíhat také za pomoci institucí, které pojistí pohledávky do určité výše a sama si ověří platební schopnosti zákazníka. Pokud chce společnost o pojištění pohledávek zažádat, musí splnit veškeré

podmínky stanovené pojišťovnami. Podmínky zahrnují zejména upomínání klientů, návrh splátkového kalendáře, urgování platby a další. Pokud není podnik schopen ani přes tuto snahu pohledávku získat, tak předá informaci pojišťovně, která ve vymáhání pokračuje sama a pokud je také neúspěšná musí zaplatit výši záruky dané společností.

Mnoho společností využívá také tzv. skonta pohledávek, což je sleva za rychlé zaplacení. Tento nástroj se může jevit odběrateli jako motivace, díky které může podnik získat rychleji své peníze. Bonitu zákazníka by si zaměstnanec, který má na starosti celý proces řízení pohledávek měl ověřit ještě před samotným uzavřením obchodu. Především, pokud se jedná o transakci, která se pohybuje ve vysokých částkách, nemělo by se zanedbat zmapování spotřebitele. Tímto krokem lze také předejít riziku nezaplacení pohledávky.

Zkrácení doby splatnosti pro odběratelé

Toto doporučení úzce souvisí s řízením pohledávek, které bylo zmíněno výše. Je to rovněž způsob, který může pomoci k rychlejšímu získání pohledávky. Je důležité srovnat dobu splatnosti závazků a pohledávek. Závazky má společnost splatné max. do 60 dní, ale pohledávky se pohybují okolo 80 dní, z čehož vyplývá, že podnik není schopen uhradit své závazky včas, protože nemá zaplacené své pohledávky. Tento ukazatel je alarmující, protože doporučená hodnota, dle odborné literatury by se měla pohybovat do 50 dní. Doporučujeme tedy, zkrátit splatnost pohledávek svým odběratelům rovněž na 60 dní, přičemž u spotřebitelů s nízkou bonitou dát dobu splatnosti pouze 30 dní, aby nespolehnuli na dvouměsíční splatnost. U zákazníků s nízkou bonitou se totiž předpokládá, že do měsíce stejně nezaplatí a budou nutná následná opatření. Jakmile nastane tato situace, bude prvořadě pro podnik, aby během dalšího měsíce uskutečnil opatření (upomínky, splátkové kalendáře, dohody) a průběhu dalšího měsíce by mohla mít pohledávky uhrazené. Závěr tohoto doporučení je, aby společnost přistupovala k odběratelům na základě zjištěné bonity rozdílně.

Snížení administrativní náročnosti

Administrativní náročností je míněno množství papírování, které souvisí s fakturací, objednávkami, dodacími listy a podobně. V době moderních informačních technologií lze vše okolo fakturace opatřit elektronicky spolu s podpisem a následně odeslat mailem. Právě tato zjednodušení by ušetřila množství administrativy v podniku a navíc by měli všichni kompetentní pracovníci možnost díky sdílené síti nahlédnout do příslušné složky s dokumenty. Samozřejmě je nutné brát v potaz archivační zákon, který ukládá povinnost skladovat dokumenty po určitou dobu. Administrativní náročnost nezahrnuje pouze

fakturování, ale také docházky zaměstnanců, které lze díky modernímu software propojit se mzdovou účetní. Díky tomuto software, může firma zjednodušit komunikaci i mezi svými zaměstnanci, jelikož nebude nutné osobně předávat dokumenty, které už budou umístěny na serveru společnosti. Firemní software se cenově pohybují od 10 000 Kč až do 200 000 Kč, záleží na společnosti, jak dokonalý chce program mít. Z hlediska nákladů to není levná položka, ovšem ušetří spoustu režijních nákladů v budoucnu.

Zvýšení marže

Z celé analýzy odvětví vyplývá, že není jednoduché v oboru, který je zastižen krizí a zároveň vykazuje závislost na ročním období zvyšovat marži. Marže je nízká, pohybuje se max. do výše 1%. I přesto, by zvýšení marže napomohlo dalším ukazatelům, jako je při nejmenším rentabilita, která bere v potaz čistý zisk. Management podniku by měl určit pevnou marži, se kterou budou obchodní zástupci společnosti muset počítat. Do budoucna nesmí být samozřejmostí přistupovat k marži jako k pohyblivé složce ceny, ze které lze ubírat a dávat slevu odběratelům, zejména tedy velkoobchodníkům. Ti jsou zvyklí, že usmlouvají cenu na nejnižší a poté si prodají produkty s nasazením své marže konečnému spotřebiteli. I tato možnost se nabízí pro analyzovaný podnik, tedy prodávat rovnou konečnému spotřebiteli – maloobchodu anebo koncovému zákazníkovi, který je ochoten produkty za ceny určené společností nakoupit. Veškerá snaha spočívá na obchodních zástupcích firmy, kteří se nabídkou produktů a následným prodejem zabývají. Pokud by společnost přistoupila na toto doporučení, bylo by vhodné sjednat schůzi všech obchodních zástupců a stanovit pevné podmínky při obchodování.

Získávání nových zákazníků

Dotace na kotle s pevnými palivy, to je jedna z příležitostí, která vybízí společnost k získání nových zákazníků. Lepší informovanost spotřebitelů o získání dotace by přiměla kupovat pevná paliva právě od společnosti Ridera Bohemia a.s. Za tímto účelem doporučuji vytvořit kampaň nejen na webovém portále www.topmeuhlim.cz, (Topení uhlím, 2016), ale také v místním tisku jako např. deník METRO, který je lidem dáván zdarma. Mezi čtenáři tohoto výtisku mohou být také majitelé velkých firem, které zrovna kotle nepotřebují, ovšem mohou si na základě tohoto marketingového nástroje vytvořit podvědomí o podniku. Na základě zjištěných informací na webových stránkách www.metro.cz, (Deník Metro, 2016) by se tištěná, plošná inzerce na ¼ stránky pohybovala přes **20 000 Kč** s výtiskem pondělí – pátek. Podnik má dostatečné prostředky na pokrytí této formy reklamy, a pokud by se odsvědčila a

získala tím nové zákazníky, je možnost navrácení vložené investice. Před zimním obdobím, kdy lidé začínají topit, stojí za zvážení také reklamní spot v rádiích, které jsou v našem kraji nejposlouchanější. Dle výzkumné agentury Stem Mark vyplývá, že nejposlouchanější rádio v Moravskoslezském kraji je Frekvence 1. (Stem Mark, 2016). Jeden 30 sekundový spot v době 12 – 15 hodin, stojí **2900 Kč**, dle ceníku Frekvence 1, přičemž autorka doporučuje využít také v období po – pá, před zimní sezónou. (Frekvence 1, 2016)

Detailní mapování jednotlivých středisek u divizí

Společnost by měla detailně zmapovat ziskovost jednotlivých středisek v rámci divizí. Na základě těchto výsledků by se mohla lépe rozhodnout, při strategii hledání, která vyšla u SWOT analýzy. Kompletní rozbor jednotlivých středisek lze vyhotovit v excelu, kde rozdělíme jednotlivé divize na střediska a k těm na základě interních informací přiřadíme hodnoty, kterých dosahují. Z tohoto mapování podnikových procesů vzejdou zásadní výsledky pro společnost, kdy budou určena střediska, která jsou ztrátová, a není důvod je do budoucna udržovat. Pokud jsou ale nezbytně nutná k vykonávání podnikatelské činnosti, musí ztrátu pokrýt výrazný zisk jiného střediska. Na tuto analýzu není potřeba vynaložit žádné náklady, pouze vlastní znalosti a zkušenosti.

Propagace e-shopu

Vlastní webové stránky společnost mají výborný design, kde se lze dočíst mnoho užitečných informací o podniku. Než potenciální zákazník najde možnost nákupu přes e-shop trvá to delší dobu a nakonec ho to odradí. Podnik, který chce podpořit prodej a získat nové zákazníky musí e – shop **podporovat a zvýraznit** na svých webových stránkách. Právě v tom spočívá naše doporučení. Pokud má zákazník zájem nakupovat přes internet, což je pro mnoho spotřebitelů pohodlnější, doporučujeme registraci zdarma, přičemž na základě zveřejnění emailové adresy mu podnik může zasílat **akční nebo cenové nabídky** pevných paliv. Při odběru vyššího objemu produkce, lze sbírat body, které můžou odběratelé využít jako slevu na další nákup. I na základě sestavení kvalitního e – shopu, může Ridera Bohemia a.s. získat nové zákazníky, zvyšovat tržby, zvyšovat zisk a šířit dobré jméno společnosti.

6 Závěr

Společnost Ridera Bohemia a.s. je členem nadnárodní skupiny Ridera a.s. Svou hlavní činnost rozděluje do 3 divizí, kde nejvýznamnější část tvoří pevná paliva a uhlí, dále potom recyklace odpadů a kamenivo. Společnost působí na trhu přes 20 let a díky tomu má dlouholeté zkušenosti s podnikatelskými činnostmi, které vykonává. Má spokojené zákazníky, významné dodavatele a spolehlivé zaměstnance. Plní tedy funkci dobře fungujícího podniku. Nedostatky se ovšem najdou i v takové společnosti. Na základě provedených analýz v praktické části diplomové práce, byly zjištěny výsledky, které by měl podnik zlepšovat, ale také výsledky, se kterými by mohl být vzorem, pro své konkurenty.

Metoda Balanced Scorecard přispěla ke zjištění, ke kterým by měl podnik v rámci jednotlivých perspektiv směřovat. Jedná se o to, aby se společnost neustále zlepšovala a zvyšovala svou výkonnost. Je podstatné mít spokojené zákazníky, neustále se vzdělávat, maximalizovat hodnotu podniku a snižovat administrativní náročnost na jednotlivých odděleních. Právě k naplnění těchto cílů by měl podnik směřovat interní procesy.

Finanční analýza ukázala, že nízký zisk je klíčovým problémem, který vlivem nízké marže provází podnik mnoho let. Na tuto skutečnost navazuje také nízká rentabilita. U tohoto ukazatele bylo provedeno srovnání v čase, aby byl znatelný posun k lepšímu nebo naopak zhoršení. Společnost má významný problém také s pohledávkami, které je nutno řídit, k čemuž směřuje i doporučení v závěrečné kapitole. Naopak řízení zásob ovládá podnik velice dobře, jelikož se snaží mít na skladě pouze pojistnou zásobu.

Porterův konkurenční model dospěl k závěru, že společnost sice má konkurenty v odvětví, ale všichni se navzájem znají, protože jich není mnoho. Potenciální konkurence nehrozí, jelikož odvětví, které zaznamenává krizi, není perspektivní pro mnoho podnikatelů. Jako významnou hrozbu odhalil tento model možnosti substitutů, které slouží jako náhrady pevných paliv a uhlí. Vztahy s dodavateli má Ridera Bohemia a.s. ošetřeny smluvně, proto jsou jejich vztahy na dobré úrovni.

Poslední SWOT analýza definovala strategii hledání, která odpovídá stavu v odvětví. Sama společnost se nyní zaměřuje na to, jakým směrem se vydat, když v rámci své hlavní činnosti má ještě i dvě další divize, o které by mohl být vyšší zájem, než o pevná paliva a uhlí. Tato strategie směřuje k detailnímu zmapování vnitropodnikových procesů a činností, která je nutná pro zjištění budoucího směru podnikání.

Autorka z provedených analýz nadefinovala 7 doporučení. Podnik by měl z krátkodobého časového horizontu, maximálně do 1 roku intenzivně věnovat pozornost

zejména ověřování bonity zákazníků, zkrácením doby splatnosti, mapováním jednotlivých středisek a zvyšování marže, protože právě tyto ukazatele nevykazují optimální výsledky. Díky těmto opatřením by mohl podnik zlepšit své ekonomické výsledky, což je jeho cílem. V delším časovém horizontu maximálně do 3 let, by měl získávat stále nové zákazníky a zapracovat na své propagaci formou e – shopu.

Seznam použité literatury

A) Knihy

1. BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování*. Praha: GRADA, 2007. 278 s. ISBN: 978-80-247-1535-3.
2. BREALEY, R. A., C. S. MYERS and F. ALLEN. *Teorie a praxe firemních financí*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2014. 1096 s. ISBN: 978-80-265-0028-5.
3. DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN: 978-80-717-9603-9.
4. DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2012, 173 s. ISBN: 978-80-7400-224-3.
5. FIBÍROVÁ, Jana a Libuše ŠOLJAKOVÁ. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. Praha: ASPI, 2005. 263 s. ISBN: 978-80-735-7084-2.
6. GRASSEOVÁ, Monika a kol. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. 322 s. ISBN 978-80-265-0032-2.
7. HANZELKOVÁ, Alena a Dana Odehnalová a kol., *Strategický marketing. Teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2009. 170 s. ISBN: 978-80-7400-120-8.
8. HRON, Jan a Ivana TICHÁ, *Strategické řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2014. ISBN: 978-80-213-0922-7.
9. KAPLAN, S. Robert a P. David NORTON. *Balanced Scorecard – Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2000. 267 s. ISBN 978-80-7261-177.
10. KERKOVSKÝ, M., a P. NOVÁK a kol. *Finanční strategie – krok za krokem*. Praha: C. H. Beck, 2015. 224 s. ISBN: 978-80-7400-562-6224.

11. KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN: 978-80-717-9453-0.
12. KISLINGEROVÁ, Eva. *Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky*. Praha: C. H. Beck, 2014. 160 s. ISBN 978-80-7400-537-4.
13. KISLINGEROVÁ, Eva a Miroslav SYNEK a kol. *Podniková ekonomika*. 5. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 528 s. ISBN 978-80-7400-336-3.
14. KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ, K. ŠTEKER, *Finanční analýza – komplexní průvodce s příklady*. 2.vyd. Praha: GRADA, 2013. 236 s. ISBN: 978-80-247-4456-8.
15. KOTLER, Philip a Kevin KELLER. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
16. MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada Publishing, 2008. 240 s. ISBN: 978-80-247-2432-4.
17. MULAČ, P., a V. MULAČOVÁ a kol. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: GRADA, 2013. 520 s. ISBN: 978-80-247-4780-4.
18. PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2. vyd. Praha: Linde, 2005. 302 s. ISBN: 978-80-861-3163-4.
19. PAVELKOVÁ, Drahomíra a kol. *Klastry a jejich vliv na výkonnost firem*. 1. vyd. Praha: GRADA, 2009. 272 s. ISBN 978-80-247-2689-2.
20. PLAMÍNEK, Jiří a Roman FIŠER. *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada Publishing, 2005. 180 s. ISBN 978-80-247-1074-9.
21. REJNUŠ, Oldřich. *Finanční trhy*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. 768 s. ISBN 978-80-247-3671-6.

22. RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: Metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 144 s. ISBN 978-80-247-3916-8.
23. SLAVÍK, Jakub. *Finanční průvodce nefinančního manažera*. Praha: GRADA, 2013. 176 s. ISBN: 978-80-247-4593-0.
24. SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5. vyd. Praha: GRADA, 2011. 471s. ISBN: 978-80-247-3494-1.
25. ŠULÁK, Milan a Lenka ZAHRADNÍČKOVÁ. *Rozbor výkonnosti firem*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2012. 133 s. ISBN: 978-80-2610-146-8.
26. VEBER, J., a J. SRPOVÁ a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 3.vyd. Praha: GRADA, 2012. 332 s. ISBN: 978-80-247-4520-6.
27. VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: GRADA 2011. 246 s. ISBN 978-80-247-3647-1.
28. WIJK, F. and W. SONJA. *The Gender Balanced Scorecard*. Berlin: Peter Lang, 2007. 231 s. ISBN: 978-3-631-56711-1 pb.

B) Elektronické dokumenty a ostatní

1. Český statistický úřad. *Údaje o topení domácností za rok 2014*. [online]. ČSÚ [cit. 22. 1. 2016]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/rso/zpusob_vytapeni_bytu.
2. FLORIAN, Jan. *Strategická analýza výkonnosti firmy*. Praha, 2007. Diplomová práce. Fakulta managementu v Jindřichově Hradci, Katedra managementu podnikatelské sféry-
3. Frekvence 1. *Ceník reklamy v roce 2016* [online]. Frekvence 1 [cit. 15. 2. 2016]. Dostupné z: <http://www.frekvence1.cz/radio/reklama/index.shtml>
4. HERZÁN, Jaromír. *Využití moderních ukazatelů při hodnocení výkonnosti podniku*. Brno, 2013. Diplomová práce. Provozně ekonomická fakulta.

5. KATOWICKY HOLDING WEGLOWY S.A. *O společnosti z roku 2015* [online]. KATOWICKY HOLDING WEGLOWY [cit. 12. 1. 2016]. KATOWICKY HOLDING WEGLOWY. Dostupné z: <http://www.khw.pl/firma/profil.html>
6. KOLAŘÍKOVÁ, Petra. *Implementace metody Balanced Scorecard ve vybraném podniku*. Brno, 2011. Diplomová práce. Mendelova univerzita v Brně, provozně ekonomická fakulta.
7. KUBRICKÁ, Vendula. *Zhodnocení konkurenceschopnosti stavebního podniku*. Ostrava, 2014. Diplomová práce. Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Fakulta ekonomická, Katedra podnikové ekonomiky.
8. MEDIAGURU. *SWOT ANALÝZA* znázornění z roku 2007 [online]. MEDIAGURU [cit. 12. 3. 2016]. Dostupné z: <http://www.mediaguru.cz/medialni-slovník/swot-analyza/>
9. MEIXNER & HANUŠ a.s. *O společnosti z roku 2015* [online]. MEIXNER & HANUŠ [cit. 12. 1. 2016]. Dostupné z: <http://www.mhas.cz/profil.php>
10. Deník Metro. *Pro inzerenty z roku 2016* [online]. Deník Metro [cit. 13. 3. 2016]. Dostupné z: <http://www.metro.cz/Servis.aspx?y=metro/metro-pro-inzerenty.htm>
11. Metalimex a.s. *O společnosti z roku 2014* [online]. Metalimex [cit. 9. 12. 2015]. Dostupné z: <http://www.metalimex.cz/o-spolecnosti>
12. OKD a.s. *O společnosti z roku 2016* [online]. OKD [cit. 9. 12. 2015]. Dostupné z: <http://www.okd.cz/cs/o-nas>.
13. Severočeské doly a.s. *O společnosti z roku 2016* [online]. Severočeské doly [cit. 9. 12. 2015]. Dostupné z: <http://www.sdas.cz/spolecnost/profil-spolecnosti/zakladni-informace-o-spolecnosti.aspx>
14. Severní energetická a.s. *O společnosti z roku 2015* [online]. Severočeské doly [cit. 9. 12. 2015]. Dostupné z: <http://www.sev-en.cz/cz/spolecnost/index.html>

15. Stem Mark. *Radioprojekt z roku 2015* [online]. Stem Mark [cit. 22. 3. 2016]. Dostupný z: <http://www.stemmark.cz/radioprojekt-1-ctvrtleti-2015/>
16. Ridera Bohemia a.s. *O společnosti z roku 2015* [online]. Ridera Bohemia [cit. 29. 2. 2016]. Dostupné z: <http://ridera.cz/o-nas/o-spolecnosti/>
17. Ridera Stavební a.s. *O společnosti z roku 2015* [online]. Ridera Stavební [cit. 23. 3. 2016]. Dostupné z: <http://ridera-stavebni.cz/o-nas/>
18. Ridera Sport a.s. *O společnosti z roku 2016* [online]. Ridera Sport [cit. 10. 3. 2016]. Dostupné z: <http://www.riderasport.cz/o-nas/>
19. Ridera Reality a.s. *O společnosti z roku 2016* [online]. Ridera Reality [cit. 23. 3. 2016]. Dostupné z: <http://www.ridera.eu/pro-media/reality/>
20. Topení pevnými palivy. *Vše o topení*. [online]. Topení pevnými palivy [cit. 21. 3. 2016]. Dostupné z: <http://www.topmeuhlim.cz/uhli-patri-do-21-stoleti-jde-o-nejlevnejsi-ekologicky-zdroj-tepla/>
21. Zelená úsporám. *Kotlíkové dotace*. [online]. [cit. 14. 3. 2016]. Dostupné z: <http://www.novazelena.cz/>

Seznam zkratek

BSC	Balanced Scorecard
EVA	Ekonomicky přidaná hodnota (Economic Value Added)
EBIT	Zisk před zdaněním a úroky
EAT	Čistý zisk
IT	Informační technologie
ROA	Rentabilita aktiv
ROC	Rentabilita nákladů
ROCE	Rentabilita investovaného kapitálu
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
WACC	Vážený průměr nákladů na kapitál

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 22. 4. 2016

Martina Maršalová

jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

Příloha 1	Vzorce finanční analýzy
Příloha 2	Organizační struktura společnosti Ridera Bohemia a.s.
Příloha 3	Strategická mapa u metody Balanced Scorecard
Příloha 4	Rozvaha v letech 2011 – 2014
Příloha 5	Výkaz zisku a ztráty v letech 2011 - 2014